

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JENIFFER GAIO

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESTADUAL E SEUS EFEITOS SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS**

CURITIBA
2014

JENIFFER GAIO

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESTADUAL E SEUS EFEITOS SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS**

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Sergio Bulgacov

CURITIBA
2014

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente à Deus, a minha família especialmente à minha mãe que me deixou neste período e está ao lado de Deus e aos amigos, pela paciência e compreensão durante este período de dedicação à conclusão deste Projeto Técnico. Muito Obrigada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal do Paraná, em específico ao CIPEAD/EAD, por propiciar meu aprendizado e tornar-me uma pessoa com uma nova visão sobre a Gestão Pública, bem como ao Departamento de Execução Penal, especificamente ao Dr. Mauricio Kuehne Diretor do Departamento de Execução Penal, o qual autorizou o uso dos dados deste órgão para a realização deste trabalho acadêmico, onde sem o mesmo não seria possível a sua efetivação.

Agradeço ao colega Ébio Luiz Ribeiro Machado, por ter me ajudado a encontrar um órgão público para a realização deste trabalho técnico, abrindo informações que foram de suma importância para a realização deste trabalho, visto não atuar no ramo e desconhecer o lado operacional desta esfera.

Agradeço ao Professor e orientador Sérgio Bulgacov pelo apoio e diretriz na condução e resultado apresentado.

A coordenação e tutores do CIPEAD/EAD, pela troca de experiências e conhecimento durante este processo de aprendizado.

A todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para a conclusão tanto desta especialização quanto ao Projeto Técnico em questão.

Epígrafe

*“É melhor tentar e falhar, que preocupar-se e ver a vida passar.
É melhor tentar, ainda que em vão, que sentar-se fazendo nada até o final.
Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias triste em casa me esconder.
Prefiro ser feliz, embora louco, que em conformidade viver.”*

Martin Luther King

RESUMO

A administração de pessoas seja pela sua gestão ou competência é um dos desafios que os gestores encontram no seu dia-a-dia, principalmente na administração pública em virtude de regras e Leis que impedem a aplicação de determinadas técnicas que podem promover a ascensão profissional ou até mesmo avaliar se os recursos estão alinhados com as expectativas da organização.

Portanto, entender que pessoas competentes geram melhores resultados, é ponto focal deste estudo, onde ao se perceber a importância das pessoas são a chave para o sucesso e fracasso de uma organização e que sem elas não haveria atendimento e muito menos as empresas, é cada vez mais importante estudar e buscar métricas e ferramentas que auxiliem tanto a Administração pública quanto a privada a identificar, motivar e reter talentos e pessoas interessadas em contribuir com o crescimento e desenvolvimento da corporação.

Neste sentido, este estudo fez uma análise juntamente ao DEPEN, buscando identificar pontos de oportunidade de melhoria no seu processo de gestão de pessoas aplicando técnicas da gestão de competências e até mesmo para demonstrar tanto aos administradores públicos quanto aos servidores que é possível mesmo com as restrições impostas pela Lei que protege o emprego público, desenvolver mecanismos que busque promover o desenvolvimento e reconhecimento das aptidões dos servidores, o que pode servir como avaliação de suas competências e habilidades na execução da atividade designada.

A partir do momento em que se desenvolve este tipo de programa dentro das organizações que tenham como objetivo entender o grau de satisfação de seus colaboradores e que haja canais de comunicação abertos para a troca de experiências informações, o servidor sente-se muito mais comprometido e orgulhoso no desempenho de seu papel como representante do Estado e com isso acaba por refletir na prestação de serviços com maior qualidade e comprometimento com a Sociedade.

Vale a reflexão de que o mundo moderno está cada vez mais exigente, e a prestação de atendimento ao público, seja por empresas públicas ou privadas é cada vez mais questionada pela Sociedade que busca cada vez mais um atendimento de qualidade realizado por servidores educados, dispostos e comprometidos com as suas funções e não se contentam mais com um atendimento simplório ou desleixado uma vez que este cidadão compreendeu que é o pagador dos salários, portanto cliente, consumidor do serviço prestado, e como cliente tornou-se exigente e mais observador não se contentando com um atendimento mediano.

Portanto, para que as empresas prestem melhores atendimentos, tenham colaboradores motivados e empenhados no cumprimento de seu dever, é importante ir além do que normas e diretrizes instituem como obrigação, é necessário buscar

ferramentas e metodologias que melhorem a gestão pessoas observando suas competências e habilidades, revertendo as mesmas em ganho para o negócio, refletindo assim em melhores condições e perspectivas de desenvolvimento e crescimento profissional, fazendo com que o servidor busque sua profissionalização cada vez mais, uma vez que o seu esforço e dedicação será recompensado fazendo-o entender que apenas ganho financeiro não é a única alternativa nas organizações públicas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Gestão por Competências e Administração Pública.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Fluxograma da proposta.....	21
Figura 02: Cronograma de Implantação	23
Figura 03: Custos do Projeto	24
Figura 04: Demonstração gráfica das atividades.....	25
Figura 05: Tabela de custos por atividade	26

LISTA DE SIGLAS

COOSIPE – Coordenação do Sistema Penitenciário;

COPEN – Coordenação do Sistema Penitenciário do Estado;

DEPEN – Departamento de Execução Penal;

DEPE – Departamento de Estabelecimentos Penais do Estado;

ESEDH – Escola de Educação em Direitos Humanos;

FUPEN – Fundo Penitenciário do Paraná;

SEJU - Secretaria de Estado da Justiça;

PATRONATO PENITENCIÁRIO – Atender egressos beneficiados com a progressão para o regime aberto, liberdade condicional, sentenciados com trabalhos externos, liberdade vigiada, prestação de serviços à comunidade e os com suspensão condicional de pena com penas restritivas de direito;

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Apresentação/Problemática.....	1
1.2 Objetivo Geral do trabalho	2
1.2.1 Objetivos específicos do trabalho.....	2
1.3 Justificativas do objetivo	3
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	5
2.1 Gestão de Pessoas	5
2.2 Gestão de Competências	6
2.3 Gestão de pessoas na Administração Pública.....	9
3. METODOLOGIA	11
4. A ORGANIZAÇÃO	12
4.1 Descrição geral	12
4.2 Diagnóstico da situação-problema.....	13
5. PROPOSTA.....	19
5.1 Desenvolvimento da proposta	19
5.2 Plano de implantação	22
5.3 Recursos.....	24
5.4 Resultados esperados	26
5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	27
6. CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS.....	31
ANEXOS	33
COLETA DE DADOS.....	34
BASE DE DADOS DE SERVIDORES	40
APÊNDICES	42
01 - FORMULÁRIO 01	43
02 - FORMULÁRIO 02.....	45
03 - CRONOGRAMA	48
04 - CARTA DE APRESENTAÇÃO E PESQUISA.....	49

1. INTRODUÇÃO

Segue conteúdo e análise referente ao objeto do presente estudo.

1.1 Apresentação/Problemática

Este estudo tem por finalidade, realizar uma análise acadêmica das metodologias de gestão de pessoas em vigência no Departamento de Execução Penal – DEPEN, da Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos, que possibilitem à Administração Pública, o incremento de mecanismos de gestão de pessoas, possibilitando assim, nortear métodos de desenvolvimento das competências dos servidores públicos deste Departamento, na busca pela contínua melhoria na prestação dos serviços ofertados à população.

Para a fundamentação teórica da proposta apresentada, foi realizado levantamentos teóricos sobre o tema através de autores correlacionados ao assunto, descritos na fundamentação teórica, uma vez que existem estudos e informações de diversos autores sobre o tema, o que possibilita entender melhor como apresentar uma proposta que traga algum tipo de inovação no processo de gestão de pessoas na administração pública, porém, sem confrontar com as normativas existentes, como a Lei nº. 13.666 de 05 de Julho de 2002 que refere-se ao estágio probatório, as quais respaldam tanto servidores como a própria administração pública.

Vale ressaltar que todo o estudo leva em consideração as características legais obrigatórias pertinentes à Lei, onde, esta proposta tem como foco principal a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população como resultado de ações de desenvolvimento profissional, porém, sem propostas de alterações às Leis vigentes ou questionamentos à mesma, uma vez que o propósito deste estudo é outro, ou seja, voltado ao mapeamento de conhecimento, habilidades e atitudes dos servidores, munindo o gestor de informações que podem auxiliá-lo na definição de ações de capacitação e desenvolvimento profissional.

A escolha deste tema tem como finalidade a melhoria contínua nos serviços prestados, tendo como objetivo a satisfação dos usuários deste serviço público, onde, cada vez mais é importante ter a consciência e percepção de que a satisfação na prestação de serviços e a padronização de atendimento são pilares fundamentais para a melhoria e aprimoramento tanto de pessoas como de processos dentro de uma organização seja ela pública ou privada.

Independente da organização pública escolhida para a abordagem deste estudo, o aprimoramento dos serviços prestados pela Administração pública à Sociedade, vem sendo amplamente discutido no sentido da busca constante pela melhoria e novas técnicas administrativas, onde, a percepção da qualidade pela sociedade no atendimento de suas expectativas precisa se tornar uma preocupação

constante não apenas na Administração Pública, mas em todos os meios que geram prestação de serviço para um público-alvo¹.

Quando se avalia a relevância deste estudo para o órgão em questão, este tema vem de encontro com a missão e visão do DEPEN, sendo a sua missão² a promoção da reinserção social dos apenados, através do respeito à pessoa presa e humanização das prisões e visão³, tornar-se excelência em Gestão Penal.

Portanto, para atingir estes objetivos é muito importante ter mecanismos que auxiliem no desenvolvimento e capacitação de seus servidores, proporcionando o desenvolvimento dos mesmos, refletindo assim em uma estrutura ainda mais profissionalizada, com procedimentos e processos que permitam a execução da atividade de maneira satisfatória e que atinjam ao seu propósito, mas acima de tudo, valorização do seu capital humano, de modo que os servidores estejam cientes de sua responsabilidade social na prestação do serviço aos quais são designados, tendo claro no seu cotidiano o seu papel e responsabilidade como interlocutores entre o Estado e a Sociedade e quão importante é o seu lugar na estrutura para que a mesma atinja seu objetivo macro.

Deste modo, o desenvolvimento do estudo que se propõe, contribui de alguma maneira para o aprimoramento do que se tem disponível, onde sempre há espaço para aprimorar, corrigir, melhorar e evoluir no que se refere à satisfação na prestação de serviços tanto por quem o executa quanto por quem recebe o resultado final da ação.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Caracterizar a relação entre às áreas de gestão de competências e pessoas e como os seus desenvolvimentos podem interferir nos serviços prestados pelo Departamento de Execução Penal – DEPEN, da Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos.

1.2.1 Objetivos específicos do trabalho

a) Caracterizar o modelo de gestão de competências existente no Departamento de Execução Penal - DEPEN;

b) Caracterizar a estrutura e as funções da gestão de pessoas;

c) Analisar as relações entre a gestão de competências, a gestão de pessoas e como estas técnicas podem favorecer o nível de satisfação e engajamento de servidores do Departamento de Execução Penal – DEPEN, da Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos.

¹ Público-alvo consiste em qualquer grupo que tenha um interesse atual ou potencial na organização ou que possa causar um impacto em sua capacidade de atingir seus objetivos (KOTLER, 2004 p.63)

² Declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante seus clientes.

³ Descrição do futuro desejado para a empresa.

d) Apresentar recomendações que emergem da análise proposta pelo objetivo específico anterior.

1.3 Justificativas do objetivo

Os cuidados com a prestação de serviços públicos devem ser comuns ao cotidiano das instituições públicas através de um atendimento qualitativo realizado por servidores competentes, e a gestão de pessoas é um dos principais pilares para o desempenho eficiente desta aptidão.

É notória em algumas instituições de ordem pública, a necessidade de qualificação profissional, tendo em vista algumas deficiências no atendimento à população em virtude do comodismo de alguns servidores que não buscam a primazia no atendimento, devido ao sentimento de proteção que um cargo público oferece, ou seja, pela legislação que efetiva o funcionário, no entanto, esta mesma legislação não realiza a fiscalização ou avaliação do desempenho desses profissionais após o estágio probatório e isso acaba gerando este tipo de situação.

Diante deste panorama, e como cidadã, percebe-se o quanto se faz necessário estabelecer métodos úteis de avaliação dos servidores públicos, respaldados por legislaturas de maneira que ao se efetivarem, isto é, passarem do estágio probatório, não deixe de exercer eficientemente suas funções e cargos. Além deste aspecto, é necessário que a Administração Pública busque mecanismos que permitam uma melhor avaliação do profissional, ou seja, um melhor método de avaliação do profissional no exercício da sua função, quer dizer, além de sua capacidade técnico-teórica, um modo de avaliar o conhecimento e suas habilidades dentro dos objetivos organizacionais.

Diante de uma sociedade em que cada vez mais busca a primazia no atendimento de suas necessidades, tanto as organizações privadas como as instituições públicas vêm mostrando cada vez mais interesse em preservar seu capital intelectual e seu método de atuação como meio de se chegar ao resultado esperado, onde, sem pessoas não há oferta de serviços e sem o desenvolvimento de suas habilidades não se oferece serviços de qualidade.

O mundo globalizado está cada vez mais exigente no atendimento de suas expectativas e necessidades, e a Administração Pública não fica de fora desta avaliação, se verificarmos nos últimos tempos, cada vez mais a população questiona, reclama, se mobiliza e luta por aquilo que julga adequado e necessário.

No setor público, ouvem-se muitas reclamações dos cidadãos sobre o mau atendimento recebido por estas instituições, neste sentido, presume-se que esta ineficiência parte do pressuposto de que na Administração Pública não há um sistema de gestão de pessoas que vise treinamentos e desenvolvimento profissional, ou a busca de melhores resultados através da gestão por competências de maneira a satisfazer aos usuários de um modo geral.

Analisando por este ângulo tanto as organizações privadas e públicas necessitam equiparar talentos e competências para poder acompanhar a evolução e mudanças que o mundo vem sofrendo nos últimos tempos, e a excelência na prestação de serviços não depende apenas de retenção, aplicação, desenvolvimento, motivação e recompensa de talentos, mas principalmente em como gerir as competências para alcançar resultados significativos por meio das mesmas.

Portanto, este estudo pode trazer bons resultados para a instituição em foco, ou seja, o Departamento de Execução Penal, como para a própria sociedade, visto que havendo preocupação em desenvolver seus servidores, preocupando-se com o seu crescimento profissional, à população só tem a ganhar, com um atendimento cada vez melhor que procura a melhoria e aprimoramento constante sem deixar de perder o seu foco pela busca de sua excelência na Gestão Penal.

Por esse motivo, todo estudo que contribua com a melhoria dos processos na Administração Pública gera tanto para a sociedade quanto para a organização em questão conhecimento sob um novo ângulo que pode vir a contribuir para ações que viabilizem seu melhor desempenho e desenvolvimento dentro da cadeia de valor.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Para entender como o processo de desenvolvimento de competências pode repercutir em ações de melhoria contínua no atendimento ao público, é importante obter teorias relativas ao tema, onde, conceitua-se sobre gestão de pessoas, gestão de competências e também sobre o que é Administração Pública permitindo conhecimento e embasamento técnico para o estudo pretendido.

2.1 Gestão de Pessoas

De acordo com Chiavenato (1999), o contexto de Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações, onde as pessoas passam maior parte de seu tempo no ambiente de trabalho, e estas dependem daquelas para funcionarem e alcançar sucesso.

As instituições não existiriam sem as pessoas, visto que elas é que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade, onde uma parte depende da outra, sendo uma relação de mútua dependência na qual os benefícios devem ser recíprocos, portanto, avaliando por este cenário, é difícil separar o comportamento das pessoas e das organizações. Deste modo, pode-se resumir que as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões, já para as pessoas, as organizações constituem meios pelo quais elas podem alcançar seus objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Desta maneira as organizações surgem para aproveitar a sinergia e esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto.

Chiavenato (1999), ainda menciona que sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas, onde por um lado temos pessoas com capacidade de conquistar e manter seus empregos e por outro lado empresas que possuem a capacidade de desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competitivas de seus membros.

Para Dutra (1996), a concepção de Gestão de Pessoas tem variações tanto no nível teórico-conceitual, como no nível de sua aplicação nas empresas, em função das estruturas e estratégias organizacionais predominantes. Desta maneira, onde predominam estruturas mais hierarquizadas e maior rigidez organizacional, a carreira é entendida como vinculada à estrutura, é a empresa que estabelece de maneira unilateral suas necessidades de quadro e as oportunidades.

Portanto de acordo com Dutra (1996) existe a necessidade de que a carreira entre a empresa e a pessoa seja compartilhada de modo a comprometer as pessoas com o seu desenvolvimento e o da organização, além de que os critérios de ascensão profissional sejam transparentes, possibilitando dar visão do horizonte profissional e dos títulos e cargos diante de enxugamento das estruturas hierárquicas e da crescente volatilidade dos cargos e o principal, estimular e apoiar de maneira concreta à participação das pessoas na construção dos critérios de

ascensão, visando torná-los justos aos olhos de todos os envolvidos e comprometer as pessoas em sua contínua adequação às necessidades de pessoas e empresas.

Toda organização tem por premissa básica gerar retornos positivos em relação ao que se propõe em sua base, e na Administração pública não é diferente, toda a construção do modelo operacional de Gestão de Pessoas tem por função básica permitir a colaboração eficaz das pessoas (empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada) para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Chiavenato (1999), trás em sua literatura que os objetivos da Gestão de Pessoas podem ser variados, no entanto, devem ser claros para os envolvidos, onde em sua essência se resumem à: a) Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; b) Proporcionar competitividade à organização; c) Proporcionar à organização, empregados bem treinados e bem motivados; d) Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho; e) Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; f) Administrar a mudança; g) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Portanto, Gestão de pessoas vai além de ser um sistema de Departamento de pessoal, exige à análise de cargos, planejamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem estar.

2.2 Gestão de Competências

De acordo com Dutra (2010), no final dos anos 80 e início dos anos 90, buscando compreender melhor este fenômeno, observou-se que os gestores tomavam suas decisões sobre as pessoas em função de sua agregação de valor para o meio, a agregação de valor é para a empresa, a base deste conceito é o deslocamento do foco que estava sobre o estoque de conhecimento e habilidade para a forma como a pessoa mobilizava seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto de modo a agregar valor para o meio no qual se inseria. Onde o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland na busca por uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações, relacionando ao mundo do trabalho, a palavra competência assume diversos significados ligada a peculiaridades de cada indivíduo: conhecimentos, habilidades, e atitudes (sigla *CHA*) e outros referente à tarefa, aos resultados, sendo, portanto, o conjunto de aptidões gerando resultados no desempenho das atividades propostas.

Nos anos 90, Dutra (2010) menciona que iniciou a empregabilidade deste conceito de competência em trabalhos de intervenção em empresas brasileiras e na adaptação de empresas multinacionais com estrutura de gestão de pessoas globais

para a realidade brasileira, onde gerou bons resultados, no entanto, o conceito de competência abrangia apenas alguns aspectos de gestão de pessoas e foi a partir deste passo que se construiu instrumentos importantes na gestão de pessoas como a entrega exigida pela organização, ou seja, as origens destas entregas deveriam estar no intento estratégico da empresa, onde ao mesmo tempo não era possível pensar que haveria o mesmo padrão de entrega em diferentes grupos profissionais dentro da empresa, outro aspecto foi em relação a caracterização da entrega, quer dizer, a forma de descrever a entrega requerida devendo ser facilmente identificável e a mais objetiva possível, sendo um aspecto de maior relevância, pois teria influencia nos parâmetros remuneratórios, devendo contemplar as limitações legais impostas pela Justiça do Trabalho Brasileira e por fim a forma de mensurar a entrega, além da descrição objetiva da entrega, desafiar a criar uma escala para mensurar o trabalho executado.

Portanto, ao colocar, organização e pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências, onde a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais seja na organização ou fora dela, e as pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Desse modo, de acordo com Dutra (2010), são as pessoas que ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto, ao utilizarem de maneira consciente o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo, por isso a agregação de valor das pessoas é sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.

As competências podem ser categorizadas como essenciais, ou seja, fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia, distintivas, quer dizer, reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores, conferem à organização vantagem competitiva, unidade de negócio, pequeno número de atividades-chave esperadas pela organização das unidades de negócio, suporte, atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização e dinâmica, condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

De acordo com Gramigna (2004), o modelo de Gestão de competências possui uma visão estrutural com premissas básicas que se resumem à: Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos, crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competência, reconhecimento de que aqueles que ocupam

funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências, percepção de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã, onde estas premissas devem ser difundidas até que façam parte da cultura geral e sejam internalizadas nas atitudes e no comportamento de todos.

Quando se fala em gestão de competências trata-se de um programa que se instala por meio de blocos de intervenção, que se sucedem de forma simultânea ou por uma sequência de passos, estes blocos são: sensibilização, definição de perfis, avaliação de potencial e formação de banco de talentos, capacitação e gestão do desempenho.

Gramigna (2004) trás em sua literatura a existência de modelos de gestão por competência, os quais podem ser adotados ou estar intrínsecos na organização, sendo o modelo *Iceberg*, *Árvore das competências*, *Casa das competências*, *Pirâmide das competências*, *Competência como fonte de valor* e *Competência Gerenciais*, onde cada modelo prioriza um dos elementos do *CHA* (Conhecimento, habilidade e atitudes), portanto avaliando os cenários de cada modelo e de acordo com as características do DEPEN, mesmo que não declarado, a instituição possui características relacionadas ao modelo de fonte de valor, ou seja, o desenvolvimento ou aprofundamento das competências individuais auxilia no profissionalismo do setor.

Gramigna (2004) descreve que é possível elencar características que definem o perfil das pessoas e métodos de prepará-las para ter capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sob pressão, melhor comunicação, desenvolver a criatividade para conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas, despertar a cultura da qualidade, ou seja, a postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos, dinamismo e iniciativa, flexibilidade, ou seja, a capacidade de se adaptar oportunamente as diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes, liderança, ser capaz de catalisar esforços grupais a fim de atingir e superar os objetivos organizacionais, motivação, ou seja, energia para o trabalho, capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, negociação, senso de organização de ações conforme o planejado, capacidade de planejar o trabalho, melhor relacionamento interpessoal, melhoria na capacidade de selecionar a melhor alternativa para a tomada de decisão e por fim a visão sistêmica, ou seja, a capacidade de perceber a integração e interdependência das partes que compõe o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

Para apoiar a métrica de gestão por competências, Gramigna (2004), elenca algumas ferramentas que servem de apoio para avaliação e descrição do ambiente, onde é muito comum utilizar-se do *CHA* (Conhecimento, habilidades e atitudes),

onde, com a cruzamento destes dados chega-se a descrição do perfil dos colaboradores e com isso identificar o que a organização pode se beneficiar com os atributos individuais de cada um e como ela pode desenvolver o que se tem de destaque de modo a atingir os seus objetivos organizacionais.

Vale o esclarecimento de que nenhuma estratégia seja de gestão de pessoas ou competências terá êxito se não entendermos as diferenças individuais, de acordo com Bergamini (2008), uma simples observação mesmo superficial de como se comportam as pessoas mostrará como são diferentes uma das outras, ou seja, qualquer método que seja aplicado nas organizações precisa levar em consideração os aspectos pessoais do indivíduo, onde cada um apresenta suas limitações em entender e aceitar as mudanças impostas pela Organização.

2.3 Gestão de pessoas na Administração Pública

De acordo com Lima (2007) a definição de Administração pública se entende por: a) a pessoa de direito público ou o órgão político normalmente competente para exercitar atividade administrativa dentro do Estado; b) a atividade administrativa em si mesma. Como acontece ao administrador privado, não possui também o Poder Executivo acerca dos negócios públicos, atribuições irrestritas, porém, essencialmente atribuições de administração, ou seja, os negócios públicos possuem caráter impessoal na maneira de ser conduzido, isto é, ele representa a nação, onde apenas a representa, contudo, enquanto executor de atividades determinadas seja pela Constituição ou por Leis que a fixam, fica ao critério de seu arbítrio determinar como mais proveitosas e mais convenientes para a utilidade pública são as suas ações.

Relativo à competência da Administração pública, Lima (2007), nada pode ser subjetivo, portanto, não possui a pessoa administrativa, direito subjetivo à competência, pois o conceito de competência pertence a esfera institucional, e as instituições não podem ser titulares de direitos subjetivos. Partindo desta premissa, na Administração pública não se tem o espaço à subjetividade, seja para evitar contradições, seja por questões de princípios éticos e morais. No entanto, na literatura estudada existe um apêndice, onde, o autor explica que nesta revisão diferentemente das anteriores, é permitido aos administrados a existência de administração de competências desde que o mesmo possua atributos respaldados pela Lei ou regulamento para tal. Diante disto, todo cidadão tem inequivocadamente o direito subjetivo público ao exercício regular da competência e a sua exata observância. Para Lima (2005), uma das funções do Estado é obrigar aos indivíduos a fazer ou não alguma coisa, e o seu objetivo deve ser o bem público. A convivência humana é social, e a vida humana é essencialmente uma experiência compartilhada, onde a vida impõe a formação de grupos sociais.

Quando analisado os aspectos de gestão de pessoas na Administração pública Chiavenato (2008), discorre que as relações de trabalho inibem o espírito empreendedor, onde a aplicabilidade da instituição de estabilidade submetidos ao

regime de cargos públicos e de critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal impedem o recrutamento direto mercado em detrimento do estímulo à competência, onde o autor trás que a Constituição Federal de 1988 através do Regime Jurídico único, linearizou o tratamento de todos os servidores, outra abordagem feita pelo autor refere-se aos concursos públicos que geram a contratação de contingente excessivo e longos períodos novas seleções o que de acordo com Chiavenato (2008) inviabiliza a carreira.

Onde de acordo com o autor, cargo público significa o lugar instituído na organização do serviço público com denominação, atribuição e responsabilidade específica que deverá ser provido por um titular na forma que estabelece à Lei. Ainda Chiavenato (2008) discorre sobre a importância do *feedback* nas relações de trabalho, e o quanto elas podem contribuir para o aprimoramento e crescimento das pessoas e da própria organização.

Diante de todo o conteúdo apresentado, realizar a administração de servidores públicos utilizando gestão de pessoas, mais especificamente a gestão por competências, é um desafio à Administração Pública, devido a quesitos legais existentes. Onde o que pode ser observado é a possibilidade de se fazer uma análise do cargo público, identificando o perfil e deste modo criar mecanismos de capacitação, como cursos de formação, viabilizando assim atitudes e comportamentos. Nesta mesma vertente, criar bancos de dados de talentos, facilitando a alocação e prover pessoas via seleção interna, permitindo assim um amadurecimento e profissionalismo, voltado à melhor qualidade do serviço ofertado.

3. METODOLOGIA

Trata-se de Estudo de caso com abordagem qualitativa, onde a metodologia a ser desenvolvida para o trabalho em questão está diretamente relacionada com a pesquisa aplicada também denominada empírica, onde se coleta informações e dados juntamente ao DEPEN para a identificação dos pontos de melhoria em relação à gestão de pessoas e competências, bem como o que o órgão já dispõe aos seus servidores de benefícios que auxiliam no desenvolvimento de habilidades na prestação de serviços públicos.

No caso em questão, utiliza-se a abordagem de pesquisa, através de perguntas em relação a percepção dos servidores a determinados quesitos relacionados a gestão de pessoas, competências, estruturadas em formulários para fácil acesso e consulta.

Para Ruiz (2002), “pesquisa científica é o método de abordagem de um problema em estudo que caracteriza o aspecto científico de uma pesquisa”.

As informações coletadas para a base de direcionamento da pesquisa ocorreu através de meios eletrônicos, ou seja, pesquisa de informações disponibilizadas no site da Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos e através de entrevista com servidores do DEPEN via correio eletrônico (e-mail), dando a oportunidade do servidor em pontuar a sua percepção sobre o processo de gestão atual no DEPEN.

Trata-se de pesquisa qualitativa, no que se refere às informações disponibilizadas pela pesquisa nos sites de apoio e entrevista, uma vez que permite a expressão de opinião e quantitativo no sentido de avaliação de números e dados coletados. Para o embasamento do conhecimento técnico, busca-se a pesquisa bibliográfica e estudo de casos co-relacionados através de artigos relacionadas à temática de maneira a respaldar tecnicamente as informações recebidas, a depuração dos dados e mapeamento do cenário em questão. O objetivo da pesquisa é ampliar o conhecimento, utilizando metodologia descritiva, através do relato de fatos ou fenômenos e também através da coleta de dados afastando assim as percepções pessoais do pesquisador, tornando o estudo mais próximo da realidade do órgão em questão.

4. A ORGANIZAÇÃO

Departamento de Execução Penal da Secretaria da Justiça, Cidadania e dos Direitos Humanos do Paraná.

4.1 Descrição geral

Desde o surgimento das cadeias públicas e da primeira penitenciária, em 1909, a Secretaria de Estado dos Negócios do Interior, Justiça e Instrução Pública e a Chefatura da Polícia eram os órgãos responsáveis pelas Cadeias e Penitenciárias do Estado.

A partir de 09 de julho de 1962, através do Decreto 4615 é criada a Secretaria de Segurança Pública, passando o DEPE a subordinar-se à mesma, e a ser responsável pelas penitenciárias, prisões, escolas de recuperação, colônias, sanatórios e manicômios penais, onde apenas em 1971 em virtude do disposto no artigo 150 da Emenda Constitucional 3 de 29 de Maio de 1971 e do Decreto 698 de 19 de Agosto de 1971, o DEPE volta à jurisdição da Secretaria do Interior e Justiça.

O nome DEPEN é dotado de 1975 quando passa a chamar-se Coordenação do Sistema Penitenciário, que seria novamente modificada em 1987 dentro da nova regulamentação da Secretaria de Estado da Justiça, passando a denominar-se Departamento de Execução Penal – DEPEN.

Em 2000, a denominação foi novamente alterada para Coordenação do Sistema Penitenciário do Estado - COPEN passando a responder para a Esfera da Secretaria de Segurança Pública. Em 2001, nova alteração é procedida a denominação volta a ser Departamento de Execução Penal – DEPEN, sob a esfera da Secretaria de Estado da Segurança Pública. Em 2002, a estrutura organizacional foi modificada (Lei nº. 13667 de 05/07/2002), é então criada a Secretaria de Estado da Segurança, da Justiça e Cidadania – SESJ, que incorpora em seu âmbito o DEPEN. No final de 2002, é recriada a Secretaria de Estado da Justiça – SEJU, com o DEPEN integrando sua estrutura.

O Departamento de Execução Penal é o gestor do sistema penitenciário, sendo uma unidade administrativa de natureza programática da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania tendo como suas principais atribuições: A administração do sistema penitenciário, oferecendo apoio e orientação técnica e normativa para as unidades componentes do sistema. Coordenação, supervisão e controle das ações dos estabelecimentos penais e das demais unidades integrantes do sistema penitenciário. A adoção de medidas que visem ao aperfeiçoamento do pessoal do sistema penitenciário, bem como a promoção da educação formal e profissionalizante dos internos. O cumprimento das disposições constantes da Lei de Execução Penal e o relacionamento interinstitucional de interesse do sistema penitenciário, visando o aprimoramento das ações na área penitenciária.

A estrutura organizacional do DEPEN é composta de 02 patronatos penitenciários, 01 Escola de capacitação e desenvolvimento profissional de servidores, 24 estabelecimentos penais com capacidade para 14.500 vagas. De acordo com o último relatório publicado em 2011, a população carcerária existente em regime fechado e semiaberto até o final do exercício era de 14.099 pessoas presas, onde destas 13.907 são do sexo masculino e 192 do sexo feminino. Através dos Patronatos de Curitiba e Londrina, com apoio de instituições de ensino públicas e das Prefeituras, é disponibilizada assistência jurídica e psicossocial aos egressos do sistema penitenciário e presos de cadeias públicas, atuando como fiscalizador dos sentenciados com penas alternativas, com capacidade de atendimento médio mensal de 5.500 pessoas.

O quadro de servidores do sistema penitenciário, conta com 4.351 servidores divididos nos seguintes cargos: 3.175 agentes penitenciários, 187 agentes de apoio, 366 agentes de execução, 206 agentes profissionais (39 psicólogos, 57 assistentes social, 06 pedagogos, 02 terapeutas ocupacional, 20 médicos, 13 médicos psiquiatra, 20 odontólogos, 18 enfermeiros, 31 profissionais de nível superior), 16 Advogados, 73 estagiários, 109 auxiliares de enfermagem e 219 professores.

Para a prestação de assistência à saúde, onde realiza-se a média mensal de 27.250 consultas médicas, 4.230 procedimentos odontológicos, utilização de 62 leitos e 12.614 exames laboratoriais, foram utilizados recursos financeiros no valor de R\$ 294.634,00, bem como R\$ 249.845,00 para a aquisição de insumos para estes atendimentos.

Durante o exercício avaliado, a execução orçamentária do FUPEN encerrou o exercício com superávit de R\$ 309.091,89, onde as receitas arrecadadas através da fonte 250 totalizaram R\$ 1.327.655,09, classificadas como Receita Patrimonial R\$ 59.817,96, Receita de Serviços R\$ 941.959,06 e outras Receitas Correntes o valor de R\$ 325.878,07. As despesas no mesmo período contabilizaram o montante de R\$ 1.018.563,20, aplicadas da seguinte maneira: R\$ 69.036,66 – Benefícios Assistenciais, R\$ 939.847,81 – Serviços de terceiros pessoa física, R\$ 781,15 – Serviços de terceiros pessoa jurídica, R\$ 502,78 – Indenizações e restituições e R\$ 8.394,80 em equipamentos e material permanente.

4.2 Diagnóstico da situação-problema

Analisando a prestação de serviços realizada pelo DEPEN, especificamente a Unidade de Curitiba, tem-se a percepção de que o Governo do Estado do Paraná vem buscando prestar melhor assistência à população ano após ano, sendo perceptível através de análise realizada no relatório de Gestão disponibilizado (2011), onde temos os seguintes cenários destacados no âmbito de prestação de serviços:

No que se refere a Assistência à Saúde, denominado Administração Pública, realiza-se o fornecimento de três refeições diárias (desjejum, almoço e jantar), além

de kit de higiene pessoal e também vestuário de cama e banho, uniforme e instalações físicas adequadas à pessoa presa, quanto a Assistência à Saúde tem-se a disposição dos apenados, apoio médico, com atendimento, procedimentos odontológicos, medicamento, apoio Hospitalar e exames laboratoriais de modo a preservar a condição básica de saúde aos presos. Presta também Assistência Jurídica, com atendimentos individuais e defesas junto ao Conselho disciplinar, promove Assistência Educacional, através da oferta de educação formal e profissionalizante à pessoa presa, onde a oferta de educação formal está atrelada ao ensino fundamental e médio, e o profissionalizante nas áreas de formação rural, industrial, mecânica de veículos e próteses dentárias. Promoção de Assistência Psicossocial, o que compreende o atendimento psicológico e de assistência social aos presos, além de acesso a atividades de lazer, religiosas e culturais, ou seja, neste aspecto o Estado, através do DEPEN, vem de encontro ao que Lima (2007) diz em relação à competência em exercer a atividade fim como meio de administrar os interesses públicos.

Desta maneira, é possível verificar que o Estado do Paraná, demonstra interesse em preservar a condição humana dos apenados, proporcionando condições físicas e psicológicas durante o período de detenção. Neste aspecto, pode-se compreender que, para ter uma boa condução nas atividades fim do DEPEN, os servidores precisam compreender a importância do seu papel neste processo bem como estar preparado para o exercício da atividade, e para atender este quesito, a Escola Penitenciária do Paraná que se encontra em funcionamento desde 1991, capacita e desenvolve os servidores do Sistema Penitenciário do Paraná, onde no período analisado foram realizados cursos de capacitação e atualização para aproximadamente 629 servidores, onde a maior parte dos cursos realizados tem como público-alvo os Gestores de Unidades Penais (Diretores e Vice-diretores) e operadores para área de segurança (curso para Chefes e Subchefes de segurança – Curitiba e Londrina).

Diante das informações analisadas, o DEPEN hoje, possui uma administração voltada a Gestão de pessoas, buscando promover ações que auxiliem no seu desenvolvimento, e também subsidiar o apoio que o Estado espera deste órgão, no entanto quando se avalia pela vertente de competências, fica mais claro que muitas podem ser as mudanças, pois em virtude do estilo de administração de recursos que o Estado utiliza, pequenas ações voltadas aos servidores podem refletir em melhorias no processo e na condução das atividades.

Uma ação positiva voltada ao desenvolvimento dos servidores está no acesso dos mesmos a Programas de educação à distância (EAD), onde o mesmo foi estruturado no exercício avaliado, o que possibilitou testar este método tanto em servidores quanto com presos, refletindo em bons resultados. Para a disposição deste programa, foi instituída parceria com uma empresa de educação corporativa,

DTCOM⁴, que desenvolveu e disponibilizou programas de desenvolvimento como: *talk show*, área de saúde, tratamento penal, direitos humanos e desenvolvimento pessoal, neste último, é visível que o DEPEN tem um viés um pouco mais desenvolvido em relação à gerir pessoas e suas competências, por mais que esta ação não seja explícita e ainda tímida. Este piloto de programas voltados para os servidores tiveram uma participação e aceitação expressiva, ou seja, 2.200 inscritos, onde destes 534 servidores concluíram a totalidade do programa.

Este resultado confirma de uma maneira geral que aproximadamente 50% dos servidores demonstraram interesse neste tipo de incentivo ofertado, no entanto, há outra parte que não aderiu a este programa e neste ponto é necessário observar o motivo desta não adesão e buscar entender o que estas pessoas gostariam ou até mesmo o que as despertam interesse no sentido de melhorar como profissional do Estado e também como cidadãos.

Diferentemente e contrariando ao processo convencional de Administração Pública, a SEJU instituiu processo seletivo para a indicação de gestores de estabelecimento penais, isso demonstra que a metodologia de Gestão por competências pode trazer benefícios no que se refere a entender melhor características e perfis e mostra que a Administração Pública tem interesse em tornar-se cada vez mais profissionalizada e com pessoas que detenham competências específicas para determinados cargos e/ou que demonstrem interesse em crescer profissionalmente não utilizando apenas o método tradicional da Gestão de Carreira disponibilizada pela Administração Pública.

De acordo com Siqueira e Mendes (2009), a noção de gestão por competências está transcorrendo diversos campos da gestão de pessoas inclusive nas esferas públicas, o que contribui para uma gestão focada no desenvolvimento de pessoas ocorrendo à relação de equilíbrio entre aquilo que a organização preza como eficiente e consequentemente com efetividade, de acordo com os estudiosos do segmento, o desafio em imputar metodologias de gestão por competências na administração pública ainda é grande, principalmente quando se menciona em atrelar pessoas à estratégia da organização.

Na Gestão em análise, é nítida a preocupação no sentido de que ocorra a participação dos servidores em determinadas ações do órgão, uma ação que mostra esta preocupação é através da criação de fóruns de discussões, através da postagem de temas no site do DEPEN, o qual é acessado através de ambiente restrito, onde foi avaliado que este tipo de medida mobilizou a participação significativa dos servidores em assuntos de senso comum, demonstrando ser uma ferramenta que pode contribuir para ações de melhorias de senso comum. Além disto, em 2012 houve a instituição de indicadores de desempenho com o propósito de avaliar as atividades desenvolvidas nas unidades penais.

⁴ <http://dtcom.com.br/site/>

De acordo com Teixeira, Silva e Lima (2011), a administração com ênfase nas pessoas, tem exigido um comportamento diferenciado dos gerentes públicos, além de novas habilidades e atitudes, onde este gestor deve aproveitar o que há de melhor no que se refere a tecnologia utilizadas na iniciativa privada compreendendo a linguagem e terminologias do setor privado e também a linguagem política e governamental, com isso força-os a modificar o perfil do gestor público, onde para administrar através de competências, este gestor precisa: ser líder, ter visão sistêmica, capacidade de gerenciar e iniciar mudanças, liderança de equipe, comunicação, habilidades no uso da tecnologia da informação, pois ele será o centro das tensões que percorrem as instituições, principalmente as do sistema prisional brasileiro. Neste sentido, pode-se afirmar um bom gestor público conhece as especificidades do setor público, tem a capacidade de liderar, possui criatividade e manejo político.

Portanto, pode-se perceber que existe uma preocupação em relação à gestão de pessoas e de propiciar ações que desenvolvam suas habilidades e por consequência o reflexo na prestação de serviço de modo mais profissional e capacitado pela administração atual do SEJU e DEPEN.

Em face desta primeira avaliação da instituição em questão, frente à fundamentação teórica relativa à Gestão de Pessoas, competências e Administração pública, e de acordo com as informações coletadas com servidores do DEPEN, alguns entraves ocorrem na operacionalização desta gestão em relação ao desenvolvimento dos servidores em relação ao seu âmbito profissional.

Hoje no DEPEN não existe um desenho real ou formal de Administração por competência, seja devido às questões relativas às principais fases dos concursos públicos designados para a contratação de efetivo, seja pelo fato de ocorrer restrições quanto a exigências de perfil do candidato que se presta ao processo seletivo. Na administração Pública, a grande escala de contratações efetivas é através de concursos públicos, que por mais que estabeleçam critérios de avaliação, permite o ingresso de quem tiver a melhor colocação na pontuação especificada como ponto de classificação (*score*), e somente durante a fase probatória é que, de forma pouco aprofundada, avalia o desempenho do candidato, onde, mesmo que não possua todas as competências necessárias, não pode ser desligado sem uma justificativa aceita pela Lei que protege o funcionalismo público.

Reiterando a avaliação das características do DEPEN, os servidores que desempenham suas funções nas unidades penais possuem pouca interação quando o assunto é a troca de experiências em relação à solução de problemas ou situações atípicas, ou até mesmo no sentido de propor ações que melhorem o dia-a-dia de determinadas atividades. Existe outro aspecto relacionado à questão de proporcionar oportunidades ou até mesmo mecanismos para o desenvolvimento deste tipo de ação.

Em análise as questões relacionadas às ações de treinamentos e capacitação profissional, existem entraves que impedem a sua extensão a uma maioria dos servidores, seja pelo sistema de trabalho escalonado, onde não se tem uma rotina regular de horários, no caso dos agentes penitenciários, seja pela questão de postos de trabalho individuais, onde não se tem uma pessoa que fique no posto de trabalho para que o servidor possa participar de um treinamento sem que a atividade diária seja prejudicada, este aspecto tem sido um dos desafios enfrentados pela equipe responsável por treinamentos.

Avaliando a questão de recrutamento e seleção de pessoas para a ocupação de cargos públicos, parte-se da premissa de que se tem um perfil desejado dos candidatos, onde a contratação de pessoal não exige o domínio de conhecimentos técnicos sobre a matéria específica da atividade, mas que tenham um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as futuras atribuições.

Uma situação presente no DEPEN é a seguinte, postos de trabalho, como a de agente penitenciário, são ocupados por pessoas com maior qualificação técnica que o exigido, por exemplo, pessoas que possuem nível superior atuam em atividades que exigem nível médio de ensino, onde a bagagem profissional anterior ao cargo e o conhecimento técnico de uma formação de nível superior acabam por não ser aproveitadas no desempenho da atividade em exercício, no entanto, a pessoa se submete ao cargo por ser um órgão público que possibilita uma maior segurança financeira e com isso o servidor acaba aceitando utilizar a sua capacidade intelectual em menor escala.

Dentro do DEPEN existe um plano de carreira que não significa um plano de gestão de competências e sim de gestão de pessoal, com as definições das regras normativas quando uma pessoa é aprovada em um concurso público, transformando em um funcionário de carreira estatutária. Estas premissas são respaldadas pela Lei nº. 13.666/2012 e Lei 15.044/2006⁵, o qual é composto de cinco cargos: Agente de Apoio (ensino fundamental); Agente de Execução, Agente Penitenciário e Agente de Aviação (ensino médio) e Agente Profissional (ensino superior). Nele consta a carga horária de cada atividade, regime de trabalho, gratificações, adicionais de atividade penitenciária, adicional de vôo, desenvolvimento de carreira e mudança de função. Isso significa que qualquer incremento na carreira de um profissional da área pública implica em respeitar as leis supracitadas, e neste tocante incorremos nos impasses de implantar um sistema de gestão por competências na Administração Pública devido as fortes barreiras que a própria legislação impõe ao encarar a realidade do quadro de pessoal do sistema público. Porém, isso não significa que não possam ocorrer ações que desenvolvam o potencial destas equipes de trabalho.

Portanto, frente aos problemas apresentados, percebe-se que há grandes entraves para a adoção do modelo de gestão por competências, mas também nos

⁵ <http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=28#>

demonstra se possível gerir as pessoas de modo a gerar resultados melhores, e por mais que o DEPEN tenha ações de capacitação, uma demonstração clara dos deveres e direitos do servidor, um processo respaldado pela Lei de promoção profissional, sempre há espaço para melhorar a gestão das pessoas, proporcionando ações que viabilizem o seu desenvolvimento no curto, médio e longo prazo, e todo incentivo e investimento por menor que seja, reflete em uma melhora nos resultados, pois o ser humano é movido por desafios, investimento e principalmente pelo reconhecimento de sua capacidade intelectual e profissional.

Diante do que foi avaliado, e frente às informações coletadas quanto à gestão de pessoas, temos outros pontos e problemas que foram abordados, no entanto, quando se fala em gerir pessoas sempre teremos problemas e oportunidades de melhoria neste processo sendo um tema muito amplo e controverso, uma vez que pessoas possuem interesses e motivações diferentes, e encontrar um equilíbrio de modo a atender as expectativas gerais é um dos desafios dos atuais gestores, sejam públicos ou privados.

Além da necessidade de criar processos que melhorem e motivem os servidores do sistema prisional, de acordo com Teixeira, Silva e Lima (2011), atualmente a Secretaria de Estado e Defesa Social não dispõe de um perfil de gerente prisional traçado previamente, que sirva de parâmetro para a seleção desse profissional, muito embora exista na sua estrutura organizacional uma escola com a atribuição de seleção, a escolha deste tipo de gestor parte da premissa de sua experiência na atuação dentro do sistema prisional, especialmente na área de segurança, portanto, havendo campo de proposta de melhoria também neste quesito. Temos ainda que constar que toda unidade prisional tem como objetivo a execução de suas atividades, com foco no alcance de metas definidas, sejam metas em atendimentos realizados, ou em relação à assistência e segurança, e toda e qualquer proposta de melhoria refletirá em melhores resultados às metas instituídas.

5. PROPOSTA

Após avaliação teórico-empírica relacionado à gestão de pessoas, competências e administração pública além da análise de possíveis desvios ou problemas coletados no DEPEN através de entrevista realizada com servidores, chega-se a apresentação de proposta que tem por objetivo trazer benefícios ao processo de gestão de pessoas já existente, bem como, oportunidades de desenvolvimento de novas ações internas que reflitam em melhora na satisfação dos servidores no exercício de suas atividades conjecturando em melhor qualidade do atendimento público.

5.1 Desenvolvimento da proposta

Qualquer proposta que venha a ser apresentada, primeiramente necessita de um patrocinador da ideia, uma vez que processos que envolvem pessoas necessitam de apoio da alta diretoria e tempo de processamento e entendimento pelos indivíduos, visto que em muitos casos vem de encontro ao seu *status quo*⁶. Neste sentido, se faz necessário o desenvolvimento de um plano de projeto estruturado e que contemple o que está previsto e o que não está na presente proposta, de maneira que todos estejam alinhados, e que a mesma não gere frustrações ou falsas expectativas.

Tratando-se da administração pública, falar em mudança organizacional é mais complexo do que no setor privado, e isso se deve aos entraves políticos e aspectos legais envolvidos. A proposta de implantação de métricas e ferramentas de gestão por competências não causariam impactos na estrutura (organograma) já existente no DEPEN, e sim uma mudança na maneira de gerir e administrar as pessoas, através da criação de um procedimento de coleta de dados (banco de talentos) dos servidores e armazenamento dos mesmos para cruzamento com a descrição de cargo, conforme modelo de gestão de competências de Gramigna (2004), existente e assim poder mapear e gerar ações de desenvolvimento e retenção daqueles que estão alinhados com as expectativas tanto do DEPEN quanto da esfera macro, ou seja, da SEJU.

Neste aspecto, primeiramente se fará necessário estipular os limitantes da proposta, procedimentos de implantação e continuidade do trabalho, além de métodos de checagem de sua eficácia através de indicadores.

Para estruturar uma base de dados com informações que possam facilitar ao gestor público a identificação das habilidades e competências de cada servidor é necessário criar uma estrutura com as informações buscando possibilitar: a definição clara de perfis profissionais promovendo a elevação da produtividade, foco claro

⁶ **Status quo** e **statu quo** são formas abreviadas da expressão latina **in statu quo res erant ante bellum** ("no estado em que as coisas estavam antes da guerra"). Significam "no mesmo estado que antes", "o estado atual das coisas, seja em que momento for. (Wikipédia)

para os esforços de desenvolvimento das equipes tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos servidores, priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente, gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados e a conscientização dos servidores sobre a importância de que assumam a corresponsabilidade pelo seu autodesenvolvimento.

Mesmo que na administração pública seja mais delicada a criação de plano de carreiras devido aos entraves amplamente percorridos, podem-se desenvolver métodos de definição do perfil de seus colaboradores através de um formulário com a descrição de suas habilidades, conhecimentos e preparo técnico cruzado com a descrição de seu cargo ocupado, possibilitando desta maneira traçar um mapa do grau de desenvolvimento e habilidades já existentes e o que pode ser melhorado dentro da estrutura de pessoal do DEPEN, pois, um dos objetivos da gestão por competências é a vinculação de ações de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração, alinhados com a visão, missão, valores e cultura da organização.

Neste aspecto, mesmo com as questões legais de contratação pública (concurso e Leis específicas), é possível entender e mapear através da estruturação de um banco de dados de talentos, quais recursos estão mais alinhados com a essência e anseios da organização, facilitando a promoção de cursos *on-line* voltados ao perfil dos servidores, os quais podem ser divididos em grupos categorizados, onde toda a estrutura de coleta e criação do banco de talentos pode ser administrada pela ESEDH – Escola de Educação em Direitos Humanos como já ocorre hoje para algumas ações internas de capacitação na SEJU.

Portanto, muitos podem ser os caminhos para a inserção de um plano de gestão por competências na administração pública, no caso do DEPEN, vamos centralizar nossa proposta em um primeiro marco, que é a criação de um banco de talentos como meio de desenvolvimento dos servidores, onde a partir deste podem ser geradas outras ações, promovendo assim a percepção nos servidores do DEPEN de que este departamento possui preocupação com o seu desenvolvimento profissional, o que deverá refletir em motivação e melhor atendimento à população por esses indivíduos.

Como todo projeto necessita de um piloto inicial, iremos propor a aplicação desta proposta na unidade de Curitiba a qual possui a seguinte ocupação: Agentes de Apoio sendo 19 servidores, Agentes de Execução 27 servidores, Agentes Profissionais sendo 21 servidores e Agentes Penitenciários no quantitativo de 87 servidores estatutários, o que resulta em um público de 154 servidores para mapeamento e desenvolvimento do banco de talentos.

Abaixo segue proposta de coleta de informações dos servidores do DEPEN, unidade Curitiba, correspondentes a 154 servidores para piloto de desenvolvimento do banco de dados com as competências dos respectivos colaboradores:

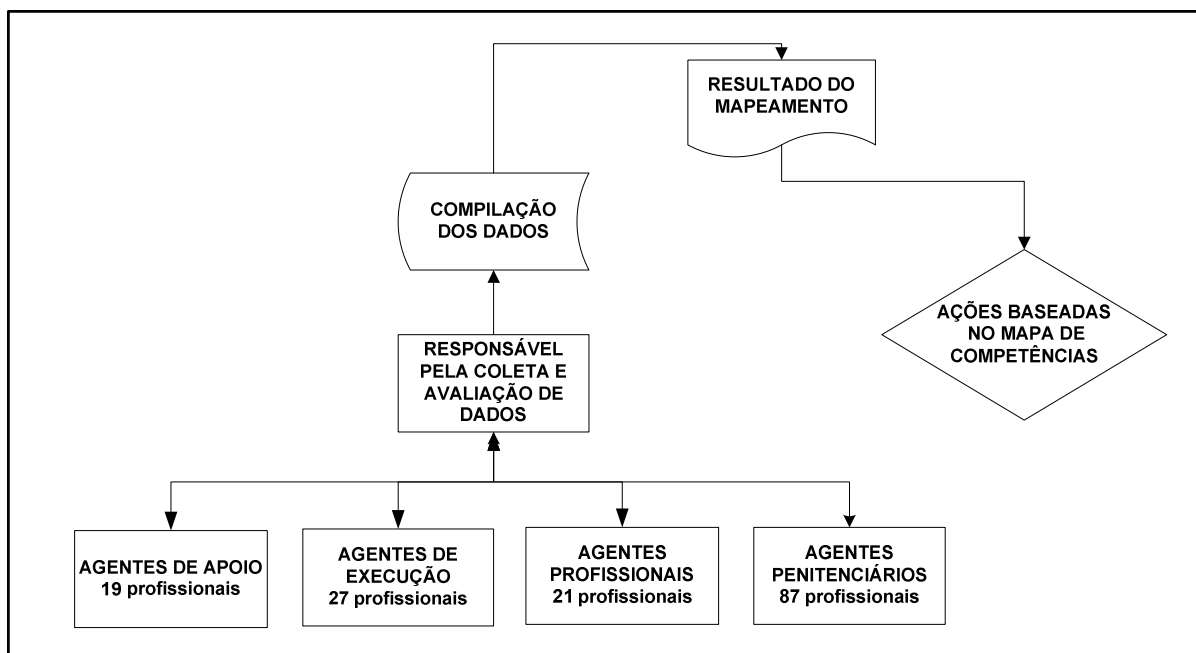


Figura 01: Fluxograma da proposta

Para o desenvolvimento do banco de talentos, propomos a ferramenta de gestão por competência *CHA* (Conhecimento, habilidades e atitudes), onde *conhecimento* (domínio cognitivo: saber) é a constituição de informações apropriadas para o desenvolvimento das tarefas, esta informação parte das experiências profissionais, educação formal ou treinamento no trabalho. *Habilidades* (domínio psicomotor: saber fazer), refere-se as competências na utilização das ferramentas e equipamentos de trabalho os quais podem ser adquiridos através de cursos técnicos, leituras e estudos diversos, onde sua comprovação ocorre através provas e certificados. *Atitude* (domínio afetivo: Querer fazer) é a postura e maneira como o indivíduo age perante determinadas circunstâncias e seu comportamento em relação ao trabalho, situações e pessoas.

O enfoque desta metodologia, permite elencar o conhecimento explícito, que diz respeito à educação formal, habilidade no sentido relacionado à competência física, prática e mental obtidas através de treinamentos, experiências o qual está ligado através da análise de erros e sucesso do passado, julgamento de valor que trata-se dos apegos do indivíduo (o que é certo ou errado na sua percepção) e rede social que trata as suas inter-relações sociais.

Para a coleta de dados dos servidores do DEPEN, pode ser aplicado dois questionários: o primeiro (Formulário 01) com a finalidade de coleta de dados de conhecimento, habilidades e atitudes, e o segundo (Formulário 02) voltado para o

processo de percepção de gestão através do questionário na escala LIKERT⁷, onde através das informações obtidas pelos dados coletados e compilados, permitirá o mapeamento da percepção dos servidores sobre a existência de algum método de gestão de avaliação de desempenho no DEPEN.

Após a coleta dos dados, os mesmos podem ser armazenados em diretório (arquivo eletrônico e físico) específico permitindo avaliar de modo individual, por categoria de cargo ou por outros tipos de filtros solicitados pelos Gestores, desde que dentro das informações coletadas, permitindo assim gerar ações individuais ou coletivas de desenvolvimento das habilidades, competências e atitudes dos servidores conforme os objetivos e anseios organizacionais do DEPEN.

5.2 Plano de implantação

Para obter melhores resultados com os dados a serem coletados, primeiramente é importante deixar claro tanto aos gestores quanto aos servidores que as informações que a serem coletadas com os formulários 01 e 02, tem por finalidade, mapear o perfil profissional da organização, servindo como uma ferramenta adicional ao método tradicional de avaliação comprobatória existente, possibilitando assim, desenvolver mecanismos que permitam o crescimento profissional através do aprimoramento das competências individuais ou mesmo entendendo o quanto o profissional já possui de aptidão e seu perfil profissional além do cargo exercido.

Para tanto, deve-se desenvolver um plano de comunicação interna, o que poderá ser feito através de memorando interno (e-mail), com a apresentação ideia central desta pesquisa.

Para que a comunicação da informação seja entendida, alguns cuidados devem ser tomados na maneira de divulgar as informações, como: a) Comunicação clara e objetiva da pesquisa, b) Usar uma linguagem que desperte o interesse do servidor, c) Informação do motivo da pesquisa e principalmente, d) Informar que os dados coletados não possuem caráter de coação ou repressão, visto tratar-se de uma ação em prol do colaborador, sendo de suma importância a transparência das informações disponibilizadas, para que assim ocorra um melhor mapeamento do perfil do capital humano constante no DEPEN, além de demonstrar ao final do processo de coleta de dados, a finalidade da mesma, ou seja, como um mecanismo de preocupação contínua do DEPEN com o desenvolvimento profissional de seus servidores.

Segundo passo, é orientar o servidor que será responsável pela coleta e compilação dos dados, do grau de importância destes dados, bem como a acuidade de que os dados sejam transparentes e reais.

⁷ É um tipo de escala de resposta psicométrica para coletas de dados de pesquisa de opinião, onde as respostas ao questionário são especificadas a partir de seu nível de concordância com a afirmação. Esta escala também é chamada de escala somatória (OLIVEIRA, 2009).

Terceiro passo é o planejamento da aplicação desta análise, para facilitar o trabalho inicial de coleta de informações, os formulários serão aplicados por agrupamento de profissionais, do menor para o maior, onde esta determinação permitirá, caso necessário, a correção do projeto em um número menor de amostra evitando o retrabalho de dados se o mesmo fosse aplicado inicialmente ao grupo de maior número de servidores, por mais que trata-se de um piloto, onde se delimitou o público inicial, ainda assim é possível fazer sub-delimitações para facilitar a execução do que se propõe este trabalho.

Deste modo temos a seguinte subdivisão na aplicação dos formulários: 1º Grupo – Agentes de Apoio (19 servidores), 2º Grupo – Agentes Profissionais (21 servidores), 3º Grupo – Agentes de Execução (27 servidores) e 4º Grupo – Agentes penitenciários (87 servidores).

Vale ressaltar, que a ordem de aplicabilidade das ferramentas de coleta de dados tem por finalidade o tamanho da amostra e não exerce caráter de favorecimento ou benefício de grupos.

Para isso, algumas premissas devem ser instituídas para facilitar a aplicação dos formulários, de modo que o mesmo não atrapalhe o desempenho do setor e nem das pessoas envolvidas. Portanto, a proposta em questão seguirá um cronograma para a coleta de dados sendo:

1- Divisão em 04 grupos de entrevistados, 2- utilização de 03 servidores para o processo de coleta de dados, os quais farão revezamento entre os grupos definidos, 3- prazo de coleta de dados: 20 dias consecutivos, considerando a jornada de trabalho de segunda à sexta, utilizando-se de 8 horas/dia, 4- quantidade de entrevistados ao dia: 08 servidores/dia, 5- compilação de dados em sistema informatizado (planilha): 308 formulários, com lançamento médio de 30 formulários/dia, resultando em 10 dias, 6- tempo de preparação de base de dados: 40 dias consecutivos.

Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	% Complete	Resource Names
Processo de coleta de dados para Banco de Talentos	40 days	Mon 05/05/14	Fri 27/06/14		0%	
Premissas Iniciais	4 days	Mon 05/05/14	Thu 08/05/14		0%	
Alinhamento da Comunicação Interna aos servidores	2 days	Mon 05/05/14	Tue 06/05/14		0%	Servidor 2
Divulgação da Comunicação Interna	1 day	Wed 07/05/14	Wed 07/05/14	3	0%	Servidor 1
Definição dos responsáveis pela Pesquisa	2 days	Wed 07/05/14	Thu 08/05/14	3	0%	Gestor
Definição da divisão de grupos de pesquisados	1 day	Wed 07/05/14	Wed 07/05/14	3	0%	Gestor e Grupo
Pesquisa de campo	20 days	Thu 08/05/14	Wed 04/06/14		0%	
Aplicação dos formulários - Grupo 1	2 days	Thu 08/05/14	Fri 09/05/14	6	0%	Servidor 1
Aplicação dos formulários - Grupo 2	3 days	Mon 12/05/14	Wed 14/05/14	8	0%	Servidor 2
Aplicação dos formulários - Grupo 3	4 days	Thu 15/05/14	Tue 20/05/14	9	0%	Servidor 3
Aplicação dos formulários - Grupo 4	11 days	Wed 21/05/14	Wed 04/06/14	10	0%	Servidor 1 e 3
Compilação dos formulários preenchidos	17 days	Thu 05/06/14	Fri 27/06/14		0%	
Conferência dos campos de preenchimento formulários	3 days	Thu 05/06/14	Mon 09/06/14	11	0%	Servidor 2
Lançamento de dados em base eletrônica (planilha)	10 days	Tue 10/06/14	Mon 23/06/14	13	0%	Servidor 1,2 e 3
Validação dos dados lançados	1 day	Tue 24/06/14	Tue 24/06/14	14	0%	Servidor 3
Mapeamento dos dados/ dinâmicas dos resultados obtidos	2 days	Wed 25/06/14	Thu 26/06/14	15	0%	Servidor 1 e 2
Apresentação do resultado da pesquisa ao Gestor	1 day	Fri 27/06/14	Fri 27/06/14	16	0%	Servidor 1,2, e 3

Figura 02: Cronograma de Implantação

A base de informações geradas a partir deste processo será de uso restrito pelo Departamento de Recursos Humanos que administra os recursos do DEPEN, podendo ser consultado pelos Gestores a qualquer momento. Para os demais interessados, somente com autorização prévia do Gestor e com a apresentação dos motivos de consulta deste banco, uma vez que o mesmo trás informações de caráter confidencial e de percepção individual dos servidores.

É importante que seja definido um prazo de atualização das informações de modo que os dados não percam a sua finalidade de banco de talentos atualizado. Neste caso, sugerimos a aplicação da metodologia com periodicidade anual.

A partir dos dados coletados e da computação dos mesmos em uma lista informatizada, pode-se gerar dados que permitirão entender melhor a “personalidade” do departamento em questão, possibilitando aos Gestores cruzamento destes dados com as informações de avaliação do estágio probatório e assim gerar devolutivas aos servidores, através de *feedback*⁸, os pontos positivos e de destaque e as oportunidades de melhoria do colaborador.

5.3 Recursos

Os recursos necessários à implantação e operação do sistema proposto são os seguintes: 03 servidores, 01 resma de papel A4, além do uso de uma sala de reunião ou espaço, onde os entrevistados possam realizar as respostas aos formulários aplicados e a utilização de computadores com a ferramenta *Excel* para a tabulação dos dados coletados.

Para elucidar os custos, abaixo segue planilha considerando o prazo de execução do Projeto de 40 dias para a coleta de dados:

Recursos:	
Salário médio servidor:	R\$ 3.800,00
Encargos trabalhistas	R\$ 1.520,00
Custo resma de papel:	R\$ 9,90
Recursos Humanos:	03 servidores
Recursos eletrônicos:	03 microcomputadores
Recursos eletrônicos:	01 impressora
Recursos de Infra-estrutura:	01 sala com mesas e cadeiras
Total Despesas:	R\$ 15.969,90
Total de dias de execução Projeto:	40 dias consecutivos
Custo total do Projeto:	R\$ 21.293,20

Figura 03: Custos do Projeto

⁸ Técnica utilizada pelas organizações para corrigir, avaliar e reconhecer o esforço do colaborador, sendo uma importante ferramenta no processo de melhoria da comunicação entre gestores e subordinados, permitindo o entendimento das expectativas e entregas esperadas pelas organizações, proporcionando tanto o *feedback* positivo, que é o reconhecimento do esforço realizado para a realização de uma atividade, como o *feedback* negativo, que tem por objetivo realizar a identificação de uma possibilidade de melhoria tanto individual quanto do processo exercido.

As estimativas de recursos são calculadas considerando o prazo do cronograma estipulado, ou seja, início do projeto em 05/05/2014 e conclusão das atividades em 27/06/2014, onde não ocorrerá o dispêndio efetivo do valor monetário acima informado, uma vez que o mesmo está embutido nos custos gerais (pagamento de folha, imobilizados e materiais de escritório) do DEPEN. Vale a informação que o valor/dia em caso de atraso na execução do projeto corresponderá a um montante de R\$ 532,33 (quinhentos e trinta e dois reais e trinta e três centavos) ao dia.

Vale ainda a informação que os recursos envolvidos no desenvolvimento deste projeto, serão alocados temporariamente e ao final/conclusão da atividade regressarão ao seu posto original de trabalho.

No sentido de entender a alocação dos custos do projeto em cada fase de sua execução, a mesma possui marcos, ou seja, atividades macros que determinam o encerramento de uma atividade e início da próxima, tais atividades são as seguintes: **Premissas iniciais** custo estimado R\$ 1.596,99, **Pesquisa de Campo** custo estimado R\$ 10.646,60 e **Compilação dos formulários preenchidos** custo estimado R\$ 9.049,61. Cada marco do processo possui micro atividades que contemplam o custo total do projeto.

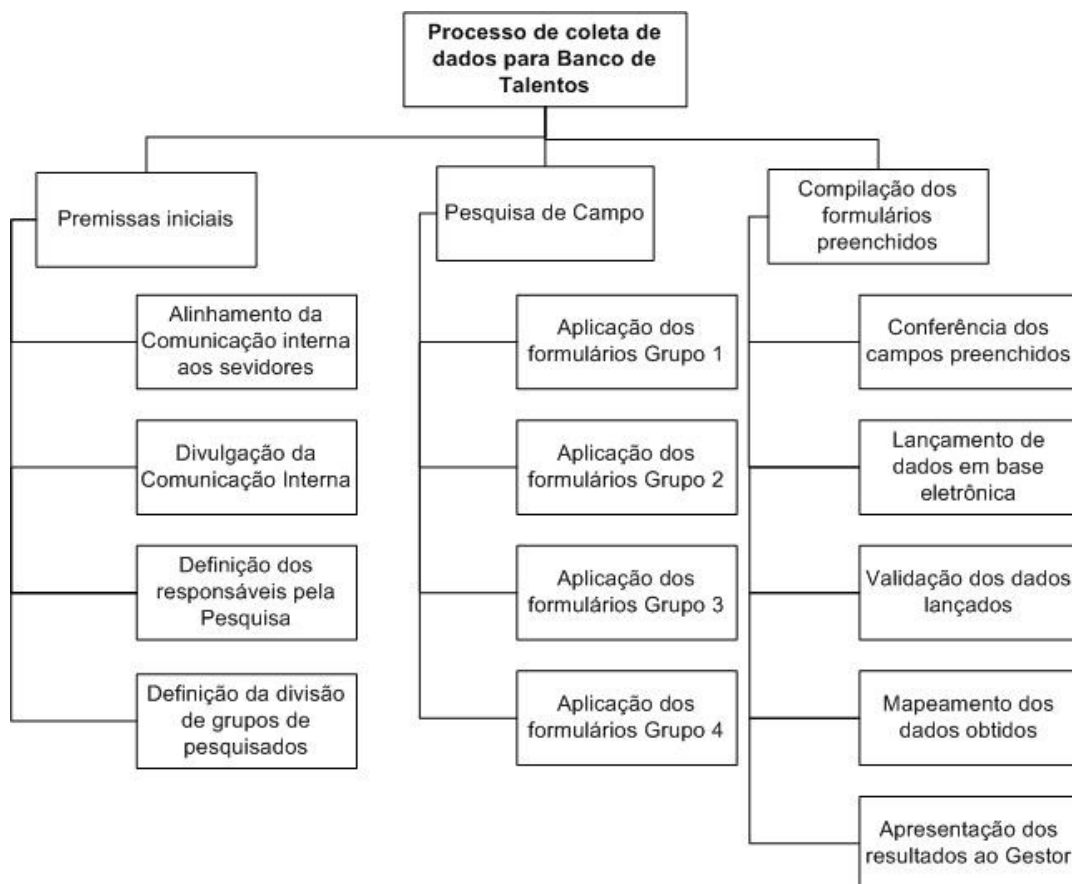


Figura 04: Demonstração gráfica das atividades

Abaixo segue a distribuição dos custos nas microatividades:

<i>Processo de coleta de dados para Banco de Talentos</i>	
Premissas Iniciais	R\$ 1.596,99
Alinhamento da Comunicação Interna aos servidores	R\$ 846,99
Divulgação da Comunicação Interna	R\$ 250,00
Definição dos responsáveis pela Pesquisa	R\$ 250,00
Definição da divisão de grupos de pesquisados	R\$ 250,00
Pesquisa de campo	R\$ 10.646,60
Aplicação dos formulários - Grupo 1	R\$ 1.064,66
Aplicação dos formulários - Grupo 2	R\$ 1.596,99
Aplicação dos formulários - Grupo 3	R\$ 2.129,32
Aplicação dos formulários - Grupo 4	R\$ 5.855,63
Compilação dos formulários preenchidos	R\$ 9.049,61
Conferência dos campos de preenchimento formulários	R\$ 1.596,99
Lançamento de dados em base eletrônica (planilha)	R\$ 5.323,30
Validação dos dados lançados	R\$ 532,33
Mapeamento dos dados/ dinâmicas dos resultados obtidos	R\$ 1.064,66
Apresentação do resultado da pesquisa ao Gestor	R\$ 532,33

Figura 05: Tabela de custos por atividade

5.4 Resultados esperados

A meta sugerida é em relação ao atendimento do prazo estipulado pelas atividades, bem como a quantidade de formulários/dias descritos em nossa proposta, possibilitando assim acompanhar ao final de cada marco do projeto se a atividade foi concluída 100% conforme o programado, onde o cálculo poderá ser apurado da seguinte maneira:

Premissas iniciais: Prazo Efetivo / Prazo Planejado;

Pesquisa de campo: Quantidade de formulários preenchidos/ Quantidade estimada/dia;

Compilação dos formulários preenchidos: Prazo Efetivo/ Prazo Planejado.

A medição por etapas permitirá a correção de possíveis desvios da meta planejada, buscando realizar ações que mitiguem os motivos do não atendimento do prazo inicialmente previsto de modo a realizar a correção de prazo sem afetar ao custo pré-estabelecido.

O resultado esperado pela proposta é ao final de 40 dias, possuir um banco com informações pertinentes aos servidores do DEPEN que possam contribuir para a gestão articular ações que promovam os seus colaboradores.

5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Toda proposta apresenta riscos ou problemas esperados que podem ser mapeados previamente buscando a sua mitigação, existem algumas técnicas para a solução destes problemas como a utilização do *diagrama de causa e efeito*, *diagrama de árvore*, *diagrama de pareto* e também o desdobramento de problemas através da ferramenta *5 Porquês*⁹. Estas ferramentas podem ser utilizadas no tratamento de ações preventivas e corretivas de processos internos do DEPEN, no entanto, esta ação deve ser tratada como uma proposta a parte não prevista nesta fase deste projeto, podendo no futuro ocorrer o desenvolvimento de propostas voltadas a aplicabilidade destas ferramentas no ambiente operacional.

Abaixo seguem alguns riscos possíveis da proposta apresentada:

Risco 01: Contradições entre o significado de gestão de competência na Organização;

Ação de mitigação: Comunicação clara do que é Gestão de competência e o motivo de aplicação de pesquisa com foco no desenvolvimento interpessoal;

Risco 02: Excesso de foco na vivência passada, não promovendo o desenvolvimento para o futuro dos colaboradores;

Ação de mitigação: Utilizar o banco de talentos como ferramenta efetiva de desenvolvimento dos servidores;

Risco 03: Ser apenas uma ação isolada, sem ações concretas para o futuro;

Ação de mitigação: Possuir patrocinador do projeto de modo a não ser apenas uma ação isolada;

Risco 04: Não aderência à ideia do processo pelos servidores, fazendo com que as informações sejam desconexas, superficiais e pobres de detalhes dificultando o mapeamento dos dados;

⁹ Ferramentas de gestão da qualidade que auxiliam na identificação de problemas e sua mitigação, possibilitando agir como um método preventivo ou corretivo de desvios de projeto, tendo aplicação de curto, médio e longo prazo;

Ação de mitigação: Envolver os Gestores no processo de modo que seja promovida a informação interna da importância de dados reais de modo a gerar um mapeamento realístico permitindo assim a criação de um banco de talentos consistente;

Risco 05: Existência de competências genéricas não refletindo na distinção necessária no contexto organizacional;

Ação de mitigação: Definições claras na aplicação dos questionários;

Risco 06: Falta de orientação futura;

Ação de mitigação: Manter o patrocinador informado sobre o projeto de modo a não deixar no esquecimento as ações executadas;

Risco 07: Utilização do *feedback* apenas positivo constituindo em raras críticas construtivas e melhorias de processo;

Ação de mitigação: Preparação dos Gestores para que os *feedbacks* sejam mais assertivos;

Risco 08: O não entendimento pela Gestão de quão importante é o seu papel na avaliação do cenário pesquisado, estando atento aos pontos críticos levantados;

Ação de mitigação: Compreender que os gestores tem papel fundamental para a continuidade da proposta e que a base inicial é apenas o primeiro passo para outras ações internas.

Risco 09: Falta de orientação interna para a nova visão de administração de pessoas.

Ação de mitigação: Alinhamento interno das expectativas e divulgação de ações e resultados obtidos através dos canais internos de comunicação interna existentes.

Com o mapeamento dos riscos, uma boa comunicação interna, alinhamento prévio das expectativas dos patrocinadores e entendimento pela Administração pública de que a proposta em si visa à melhoria contínua dos processos já existentes e que uma ação não substitui o que é determinado atualmente, faz com que o projeto proposto possa agregar novas formas de entender as expectativas dos servidores, e também a utilização no ambiente público de ferramentas difundidas no setor corporativo podem possibilitar uma nova visão de gestão de pessoas no ambiente público.

6. CONCLUSÃO

Com base em todo o estudo realizado, pode-se concluir que o DEPEN utiliza-se como método de desenvolvimento de seus servidores o subsistema de competências referente ao desenvolvimento de competências, através de cursos internos de capacitação dos servidores, no entanto, este processo ainda é pouco difundido nas bases operacionais. Isso demonstra que a Administração atual tem interesse em melhorar a percepção dos servidores em relação a preocupação com o seu desenvolvimento profissional, porém, em função dos entraves e da própria burocracia existente no ambiente público, toda modificação por menor que seja, esbarra em muitos casos em aspectos legais e até mesmo na própria resistência interna dos servidores à um novo modelo de Gestão.

Neste sentido, pode-se afirmar que o DEPEN possui um conjunto de aspectos mais próximos da gestão de competências como fonte de valor, ou seja, com a utilização da proposta apresentada, podem-se combinar as competências técnicas (conhecimento) com as comportamentais (habilidades e atitudes) gerando resultados esperados (responsabilidades) e com um plano de desenvolvimento e treinamento, onde deve-se acontecer o alinhamento entre as competências dos servidores com a estratégia do DEPEN, condicionando as competências para atender aos objetivos organizacionais.

Em função desta dificuldade latente de implantação das métricas de gestão por competências no âmbito público, a proposta apresentada trata de uma temática que causa baixo impacto na administração atual do DEPEN, uma vez que visa o mapeamento dos servidores através de um banco de talentos, e este tipo de informação em qualquer tipo de organização é fundamental para a criação de ações que visem o desenvolvimento profissional.

Para conseguir entender os desejos e anseios dos servidores, foi utilizado o processo de coleta de dados permitindo a expressão da opinião relacionada ao tipo de gestão existente, para isso foram desenvolvidas perguntas abertas o que possibilita o entendimento melhor da vivência do servidor no órgão em questão, uma vez que não atuo neste ramo, e por esse motivo não detenho a vivência de uma instituição pública e as suas deficiências em relação ao atendimento dos anseios de seus servidores.

Com a finalidade de cruzar os dados coletados, com as informações disponibilizadas no portal do SEJU e DEPEN, utilizamos as publicações de determinados estudos de caso relacionados ao processo de gestão, publicados através artigos relacionados a temática, possibilitando avaliar questões como a dificuldade de implantação deste modelo de gestão, as diferenças que existem entre o público e o privado e também analisar informações sob óticas diferentes, o que permite o enriquecimento do trabalho e também o conhecimento maior sobre o tema.

A proposta de criação de um banco de talentos com as informações pertinentes aos servidores é apenas o primeiro passo de uma série de ações que o modelo de gestão por competências pode proporcionar à Administração pública, no entanto, é muito importante que ocorra a avaliação pelo gestor de quais são os impactos em seguir este modelo, pois em virtude de se tratar de organizações com um grau de rigidez maior e normas/regras impeditivas de determinadas orientações do modelo de competências, deve-se tomar cuidado com determinadas orientações para não ocorrer o desvio dos objetivos e da finalidade impostas pelo Estado.

Portanto, como em qualquer empresa, seja ela pública ou privada, a preocupação por mínima que seja com a satisfação profissional de seus colaboradores, reflete em melhoria na performance do trabalho executado pelos mesmos, e com isso espera-se que os serviços prestados à população, sejam realizados com maior qualidade, pois é o que a Sociedade espera dos órgãos públicos: atendimento cada vez mais eficazes, ágeis e de qualidade refletindo assim profissionalismo no exercício das atividades.

Algumas considerações futuras emergem deste estudo, onde, em um próximo momento, após o amadurecimento dos dados a serem coletados com a proposta apresentada, é o desenvolvimento de ações de pesquisa interna de clima organizacional, no entanto, esta temática não está totalmente relacionada à gestão por competências, e não é o foco desta proposta, mas pode munir à Administração pública de informações mais abrangentes relacionadas ao ambiente, gestão, remuneração e expectativas, pois trata de um processo mais elaborado e com aprofundamento maior.

Sabemos que na Administração pública, ainda mais especificamente no DEPEN, os recursos não são abundantes, no entanto, para a aplicação desta proposta a quantidade de recursos e tempo é de curto prazo, o que torna viável e tangível a sua concretização, uma vez que os resultados que podem ser obtidos poderão municiar os gestores de dados desconhecidos na atualidade em virtude de que muitos dos servidores que ocupam cargos de nível médio possuem em sua grande maioria cursos de especialização e conhecimento técnico pouco ou não utilizado na atribuição de suas atividades.

Por fim, toda proposta que esteja relacionada à pessoas pode sofrer resistências, seja por parte dos servidores ou da própria gestão, mas cabe a todos a compreensão de que ações deste modelo tem por finalidade a profissionalizar mais as relações de trabalho, mapeamento os recursos disponíveis e com isso alinhar as expectativas de modo a obter melhores resultados tendo em mente a premissa de custo, prazo e escopo, ou seja, melhores resultados com menor custo, no tempo adequado e atendendo as premissas do processo, atividade ou sistema existente.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas S/A., 2008

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas – O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Editora Campus. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

DAL'BÓ, Reginaldo André. **Missão, visão e Valores**. disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/missao-visao-e-valores/28883/>>. acesso em: 02/09/2013

DEPARTAMENTO DE EXECUÇÃO PENAL. disponível em: <<http://www.depen.pr.gov.br/>>. acesso em: 16/10/2013

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras, uma proposta para repensar a Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas S/A., 1996

DUTRA, Joel Souza. **Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas S/A., 2010

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. 1. reimp. p.63. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004

LIMA, Ildevania Felix de. CARNEIRO, Angela Patricia Linard. RH Portal. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: pessoas competentes, melhores resultados**. Out 2012. disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=&idc_cad=mbudxgmua>. Acesso em: 05/09/2013

LIMA, Rogério Medeiros de Garcia. **O direito administrativo e o poder judiciário**. 2. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2005

LIMA, Ruy Cirne. **Princípios de Direito Administrativo**. 7. ed. São Paulo: PC Editorial, 2007

OLIVEIRA, Viviane Aparecida Pereira de. **Avaliação de desempenho como um modelo de Gestão empresarial: um estudo sobre o CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) em um órgão público**. Sistema Anhanguera de revistas eletrônicas. v.12 n.15, 2009. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/anuic/article/view/2446>> acesso em: 22/10/2013

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica, guia para eficiência nos estudos**. 5. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002

SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. MENDES, Ana Magnólia. Escola Nacional de Administração Pública. **A noção de competência na Gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público**. Revista do Setor Público. Vol.60 n.3 Jul/Set 2009. disponível em:<<http://www.enap.gov.br>>. acesso em: 16/09/2013

SECRETARIA DA JUSTIÇA, CIDADANIA E DIREITOS HUMANOS. disponível em: <<http://www.justica.pr.gov.br/>>. acesso em: 16/10/2013

TEIXEIRA, Luiz Antonio Antunes. SILVA, Jersone Tasso Moreira. LIMA, Hellen Soares. **Administração no Sistema Prisional: Um estudo das competências Gerenciais**. disponível em : <www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/download/91/125>. acesso em: 18/10/2013

ANEXOS

COLETA DE DADOS

	FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS	Período: 2013
	Consulta órgão: DEPEN – Departamento de Execução Penal	
	Dados para embasamento de Trabalho Técnico para a obtenção do título de especialista ao curso de <i>Latu Sensu</i> em Gestão Pública	

Controle de contatos e dados:			
Método	Data	Pesquisador	Nota da pesquisa
E-mail	28/08/2013	Jeniffer Gaio	Elaboração Inicial e dúvidas sobre o sistema DEPEN
E-mail	30/08/2013	Jeniffer Gaio	Solicitação de Autorização Diretor DEPEN

Administração do Escopo: Identificação do órgão e primeiro contato

Responsável pelo retorno:	Area	Data
Ébio Luiz Ribeiro Machado	Grupo de Planejamento Setorial da Secretaria SEJU	28/08/2013 – 13:46hs

Informação coletada: Informações iniciais para delimitar estudo

Input	Output
08/28/13 1:29 pm	08/28/13 1:46 pm
<p>Neste momento gostaria de saber qual é o site da Secretaria para que eu possa verificar de uma maneira mais macro as informações desta área para conseguir delimitar o meu projeto e poder passar à você o tipo de dado que precisarei.</p> <p>Para você entender a minha ideia, o meu TCC está voltado a desenvolvimento de competências dos servidores de modo a prestar um atendimento melhor a população.</p> <p>Basicamente o meu trabalho será com base no desenvolvimento da Gestão de pessoas e competências refletindo em um atendimento ao cidadão de melhor qualidade.</p> <p>Você acha que consigo encaixar o meu trabalho junto à Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos.</p> <p>Sou muito grata desde já pelo sua presteza.</p>	<p>Olá, Jeniffer!</p> <p>Terei prazer em ajudar, sim.</p> <p>O nosso site é o www.justica.pr.gov.br</p> <p>A SEJU está dividida em três grandes departamentos - Execução Penal, Direitos Humanos e Cidadania e Defesa do Consumidor.</p> <p>Para que você possa entender melhor, sugiro que veja nosso organograma http://www.justica.pr.gov.br/arquivos/File/organogramaseju.pdf</p> <p>Cada um destes departamentos possui uma especificidade muito grande. No primeiro o público principal é o das pessoas presas e suas famílias, o segundo dos Conselhos de Direitos e o terceiro abriga o PROCON.</p> <p>Eu faço do Grupo de Planejamento Setorial da Secretaria, mas meu departamento de origem é o de Execução Penal.</p> <p>Penso que, pela dimensão do seu trabalho, ele possa sim, ser adequado tanto à secretaria num todo quanto aos departamentos específicos.</p> <p>Fico à disposição para outras ajudas.</p>

	FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS		Período: 2013
	Consulta órgão: DEPEND – Departamento de Execução Penal		
	Dados para embasamento de Trabalho Técnico para a obtenção do título de especialista ao curso de <i>Latu Sensu</i> em Gestão Pública		

Administração do Escopo: Identificação do órgão e primeiro contato

Responsável pelo retorno:	Area	Data
Ébio Luiz Ribeiro Machado	Grupo de Planejamento Setorial da Secretaria SEJU	28/08/2013 – 15:39hs

Informação coletada: Delimitação de dados

Input	Output
08/28/13 3:02 pm	08/28/13 3:39 pm
<p>Verificando a temática do TCC e os departamentos constantes no organograma, acredito que terei mais campo de estudo se abordar o Departamento de Execução penal, pois o público em questão tem relação com o que procuro abordar, ou seja, são pessoas que dependem do apoio e de informações deste órgão. Para isso preciso de alguns dados, poderia por gentileza me ajudar? As dúvidas são as seguintes:</p> <p>1) Dentro da estrutura organizacional hoje, existe algum modelo de Gestão de Competências em prática pela Gestão em exercício? Qual seria este modelo? Sei que na organização pública é muito difícil de existir por questões legais um plano de carreira, mas para melhorar de cargo ou nível dentro da Secretaria existe algum incentivo ao estudo como método de desenvolvimento profissional? ou como é definido o plano de carreira?</p> <p>2) Dentro do serviço prestado à sociedade em relação ao apoio de família e pessoas presas, existe alguma medição do grau de atendimento das expectativas dos usuários deste departamento em relação ao atendimento das suas necessidades?</p> <p>Esta medição é aplicada através de questionário, painel ou algum outro meio de registro? Estes dados são quantificados? Com base neles cria-se algum plano de ação para melhoria dos pontos fracos, e os pontos fortes, são destacados e incentivados para manter o nível atingido?</p> <p>Existe alguma fonte de consulta que eu possa aprofundar o meu entendimento?</p>	<p>Não existe um modelo de Gestão de competências. Existe um plano de carreira, pode ser verificado em http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=28</p> <p>Na mesma página, na guia VIDA FUNCIONAL, você pode identificar outras informações, inclusive a promoção, que pode ser verificada no link http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=403</p> <p>A legislação estadual está em http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=443</p> <p>Nós temos um setor, que se chama Central de Credenciais, que atende à família dos presos em situações específicas.</p> <p>Nos demais casos, não existe uma padronização do atendimento, pois as demandas são por demais extensas.</p> <p>Quanto à pessoa presa, ela fica custodiada pelo Estado, portanto, qualquer ação é um atendimento, mas por ditas questões de segurança não é aberto a forma de medição do grau de atendimento.</p> <p>O que existe é uma Ouvidoria, que atende a denúncias principalmente, feitas em relação a maus tratos. Verifique também a página http://www.depen.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=129, que é específica do Departamento de execução penal, bem como a www.depen.pr.gov.br</p>

	FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS		Período: 2013
	Consulta órgão: DEPEN – Departamento de Execução Penal		
	Dados para embasamento de Trabalho Técnico para a obtenção do título de especialista ao curso de <i>Latu Sensu</i> em Gestão Pública		

Administração do Escopo: Apresentação e solicitação de Autorização para uso de informações DEPEN		
Responsável pelo retorno:	Area	Data
Mauricio Kuehne	Diretor DEPEN	08/30/13 11:51 am
Ébio Luiz Ribeiro Machado	Grupo de Planejamento Setorial da Secretaria SEJU	09/02/13 2:09 pm

Informação coletada: Apresentação e solicitação de autorização	
Input	Output
08/30/13 11:51 am	08/30/13 12:03 pm
<p>Bom dia!</p> <p>Prezado Sr. Maurício,</p> <p>Gostaria de me apresentar, meu nome é Jeniffer Gaio, estou na mesma turma do Ébio no curso de Pós graduação em Gestão Pública da Federal, e gostaria muito de sua permissão para desenvolver meu trabalho de conclusão de curso com base nas informações constantes no site do DEPEN.</p> <p>Meu estudo tem por finalidade apenas a aplicação acadêmica para a concessão do meu diploma da Pós em Gestão Pública, pois conforme premissa do curso, precisamos desenvolver o trabalho técnico voltado a um órgão público.</p> <p>Como não atuo nesta área, trabalho em empresa privada, e o Ébio se mostrou muito solícito à minha situação, pois sem isso não vou poder me formar, venho me apresentar e solicitar a sua autorização para o que foi exposto, onde já solicitei para a Universidade Federal uma carta de apresentação, a qual encaminharei posteriormente, uma vez que a mesma está em vias de assinatura pela Coordenação do curso.</p> <p>Meu TCC tem como finalidade realizar uma análise de como a gestão de pessoas e melhoria contínua refletem na qualidade do atendimento à população.</p> <p>Já conversei sobre alguns pontos com o Ébio, no entanto, entendo que seja importante ter seu aval para meu estudo, onde se for de interesse deste órgão posso disponibilizar uma cópia do mesmo para V.Sas. assim que o mesmo for concluído.</p> <p>Agradeço antecipadamente a sua atenção e aguardo seu contato.</p>	<p>De pleno acordo. Veja a Carta com a Coordenação do Curso. Combine com o Ébio para conversarmos a respeito.</p> <p>Mauricio Kuehne</p>
09/02/13 9:02 am	
<p>Bom dia,</p> <p>Prezado Sr. Mauricio,</p> <p>Em anexo segue carta da UFPR relativo a apresentação conforme informado anteriormente.</p>	
09/02/13 2:09 pm	
<p>Acabei de conversar com o Dr. Maurício, ele me informou que irá viajar, mas reiterou a disponibilidade de prestação de dados, que posso fazer diretamente a você agora. Qualquer coisa entre em contato.</p>	

	FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS	
	Consulta órgão: DEPEN – Departamento de Execução Penal	Período: 2013
	Dados para embasamento de Trabalho Técnico para a obtenção do título de especialista ao curso de <i>Latu Sensu</i> em Gestão Pública	

Administração do Escopo: Aprofundamento de informações para delimitação de problema e desenvolvimento de Projeto Técnico

Responsável pelo retorno:	Area	Data
Ébio Luiz Ribeiro Machado	Grupo de Planejamento Setorial da Secretaria SEJU	09/05/13 3:57 pm
Ébio Luiz Ribeiro Machado	Grupo de Planejamento Setorial da Secretaria SEJU	09/12/13 8:48 am

Informação coletada: Aprofundamento de informações sobre o DEPEN

Input	Output
09/05/13 2:35 pm	09/05/13 3:57 pm
<p>Entrei em contato com o meu orientador do MBA para ver se ele tem indicações de literatura sobre o tema que você está procurando, assim que conseguir o retorno dele te aviso.</p> <p>1) A propósito, estou precisando de uma informações sobre o DEPEN você pode me ajudar?</p> <p>2) Quantos funcionários estão alocados no DEPEN? Quais são os tipos de cargos existentes (analista, técnico etc) e quantas pessoas estão em cada cargo?</p> <p>3) Qual a média de tempo de serviço dos funcionários ativos no DEPEN? <u>houve</u> algum novo concurso? Existem funcionários em estágio probatório?</p> <p>4) Existe dentro da estrutura de vocês algum canal de comunicação para sugestões de melhoria ou opinião?</p> <p>5) Existe algum tipo de comunicação interna que mantenham os funcionários informados sobre as novidades, exemplo Jornal Interno?</p> <p>6) Existe algum programa interno que permita sugerir cursos ou troca de conhecimento entre os servidores? Ou algum mecanismo que aproxime os servidores de seus superiores, como <u>por exemplo</u> programas como "Café com o Diretor" ou algo do gênero?</p> <p>7) Como servidor do DEPEN existe alguma ação que pudesse ser desenvolvida para melhorar o ambiente de trabalho?</p>	<p>Envio em anexo a resposta 02, dados atualizados que temos de pessoal por função, conforme a legislação que você já teve acesso.</p> <p>Estamos com um concurso em andamento, com previsão de 423 vagas. Temos funcionários em estágio probatório mas não tenho acesso à quantidade, no momento, bem como à média de tempo de serviços dos mesmos.</p> <p>O Departamento possui uma ouvidoria e uma corregedoria, bem como e-mail do Grupo de Recursos Humanos e do Diretor do DEPEN, que podem ser contatados diretamente no caso de alguma demanda.</p> <p>Muitas ações de melhoria no serviço como um todo ocorrem através do Comitê Estadual de Educação em Direitos Humanos, que também se constitui, hoje, como um importante canal dentro da estrutura do DEPEN.</p> <p>5 - o site do DEPEN (www.depen.pr.gov.br), do PDI-Cidadania (http://www.pdi.justica.pr.gov.br) e da SEJU (www.justica.pr.gov.br) funcionam como difusores de notícias.</p> <p>Além deles, existem as listas de e-mails, principalmente pela ESEDH - Escola de Educação em Direitos Humanos e também está em fase de formatação um boletim impresso por parte do Comitê de Educação em Direitos Humanos.</p> <p>O DEPEN tem abrangência estadual, com mais de 40 unidades espalhadas pelo Estado, o que faz com que ações deste gênero sejam um pouco complexas. Hoje não temos um veículo formal entre os servidores e a diretoria geral.</p> <p>O Programa de Desenvolvimento Integrado - PDI desenvolve ações neste sentido, bem como o comitê de Educação em Direitos Humanos.</p> <p>Para maiores detalhes sobre essas ações, sugiro que entre em contato com a Renata Torres - renatatorres@depen.pr.gov.br, do PDI-Saúde e com a Juvanira Mendes - juvanirateixeira@depen.pr.gov.br, do Comitê com ações na área de espiritualidade.</p>

FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS		Período: 2013
Consulta órgão: DEPEN – Departamento de Execução Penal		
Dados para embasamento de Trabalho Técnico para a obtenção do título de especialista ao curso de <i>Latu Sensu</i> em Gestão Pública		
09/11/13 8:09 pm	09/12/13 8:48 am	
<p>Ébio,</p> <p>Você mencionou que são mais de 40 unidades espalhadas do DEPEN pelo Estado, você está alocado na unidade de Curitiba ou São José dos Pinhais?</p> <p>Dentro da unidade que você atua existe alguma troca de conhecimento entre as pessoas no desenvolvimento de suas atividades? Por exemplo, compartilhar atividades que tiveram êxito e que podem ser utilizadas como uma lição aprendida?</p> <p>Na sua visão que ações poderiam motivar os servidores a buscar prestar sempre um atendimento de qualidade? Treinamentos? Entendimento das competências individuais? Incentivos?</p> <p>Preciso que você me ajude a encontrar uma ação de melhoria neste sentido, pois de acordo com o material que pesquisei no site, o SEJU está bem evoluído no sentido de capacitação e de desenvolvimento de seus profissionais, vi que existem muitas ações, mas sempre temos algo a melhorar ou manter o nível.</p> <p>Espero que você possa me ajudar neste aspecto.</p> <p>Muito Obrigada mais uma vez.</p>	<p>Estou alocado no DEPEN, que é o Departamento de Execução Penal, porém, na prática, eu trabalho na SEJU diretamente na Secretaria, no Grupo de Planejamento Setorial - ou seja, hoje estou no nível de gerência.</p> <p>Posso dizer que, quando desempenhava funções na unidade penal, existia pouca ou nenhuma troca de experiências, ou mesmo oportunidades de parar para desenvolver as várias ações.</p> <p>Infelizmente, como a maioria dos órgãos públicos, temos muita propaganda sobre ações e treinamentos, mas pouca prática...</p> <p>Penso mesmo que maior quantidade de treinamentos é muito importante, bem como a adequação dos treinamentos para os locais de trabalho.</p> <p>Veja bem, a maioria dos agentes penitenciários trabalha em sistema de escalas, logo, existe um tempo fora da unidade de trabalho que não é regular.</p> <p>As pessoas que trabalham em regime de expediente - como chamamos 8 horas por dia - geralmente ficam sozinhas em seus setores, sendo praticamente impossível se ausentarem das unidades sem prejudicar o trabalho diário... Esse é um desafio a ser enfrentado pelas pessoas responsáveis pelos treinamentos.</p> <p>Enfim, o reconhecimento das competências individuais também é um desafio, visto que, apesar de ser uma função de nível médio, a de agente penitenciário, a maioria dos servidores possui ou tem curso superior porém, sem ser aproveitado esse conhecimento.</p> <p>Enfim, são diversos desafios.</p>	

	FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS		Período: 2013
	Consulta órgão: DEPEND – Departamento de Execução Penal		
	Dados para embasamento de Trabalho Técnico para a obtenção do título de especialista ao curso de <i>Latu Sensu</i> em Gestão Pública		

Administração do Escopo: Aprofundamento de informações para delimitação de problema e desenvolvimento de Projeto Técnico

Responsável pelo retorno:	Area	Data
Renata Himoski Torres	Assessoria de Planejamento e Projetos – PDI (Nutricionista)	09/17/13 5:51 pm

Informação coletada: Aprofundamento de informações sobre o DEPEN

Input	Output
09/11/13 8:19 pm	09/17/13 5:51 pm
<p>Boa Noite Sra. Renata e Juvanira, Meu nome é Jeniffer, estou na mesma turma de Pós graduação que o Ebio Luiz Ribeiro Machado, e estou fazendo um trabalho acadêmico com a Autorização do Dr. Mauricio voltado ao DEPEN no que se refere a Gestão de Pessoas e competências e a sua melhora na prestação de serviço.</p> <p>Fiz algumas perguntas ao Ebio em relação a Gestão dos servidores e ele pediu que eu fizesse um contato com vocês, as informações que me forem passadas serão utilizadas apenas com caráter acadêmico.</p> <p>Gostaria de saber se existem ações que no ponto de vista de vocês melhorassem a motivação dos servidores no sentido de qualidade no ambiente de trabalho, relacionamento entre as pessoas e se existe algum canal de comunicação que permitam aos servidores proporem melhorias e sugestões?</p> <p>1) Gostaria de saber se existe algum canal que permita a troca de conhecimento entre os servidores sobre as rotinas de trabalho, como um repositório de lições aprendidas e melhores práticas?</p> <p>2) Sei que o DEPEN tem abrangência estadual com mais de 40 unidades, mas na visão de vocês, a instituição de um canal formal de comunicação entre servidores e a Diretoria, com a finalidade de aproximar e permitir conhecer melhor com quem se trabalha traria alguma melhora na motivação dos servidores?</p> <p>3) Dentro da unidade em que vocês trabalham existe algum programa voltado a melhorar a qualidade de vida dos servidores? 4) como laboral, correção postural com o ajuste de móveis para prevenção de doenças por esforço e repetição?</p> <p>Agradeço desde já a atenção de vocês e se precisarem posso encaminhar a carta de solicitação de dados que a Federal me passou e a autorização do Dr. Mauricio</p>	<p>1) Atualmente existe um grupo de trabalho desenvolvendo projetos na área da saúde do trabalhador, mas isto é muito recente, o grupo foi formado em 2012.</p> <p>Temos projetos de saúde biopsicossocial em Parceria com Universidades;</p> <p>As questões de motivação e auto regulação não foram pesquisadas, meu grupo de trabalho centra-se em variáveis mais biológicas, até porque tenho afinidade com a área de saúde por conta do meu mestrado.</p> <p>Não existe um canal de comunicação efetivo.</p> <p>2) Não existe um canal de comunicação efetivo, como ouvidoria por exemplo.</p> <p>A Escola de Educação em Direitos Humanos (ESEDH) é uma instituição que promove a troca de conhecimento e experiências responsável por todos os cursos de capacitação dos servidores de todo o PR.</p> <p>3) Sim, acredito que o estreitamento das relações servidores/DEPEN algo interessante a ser trilhado.</p> <p>4) Nas Unidades Penais não há este tipo de trabalho focado na ergonomia. Temos trabalhado com projetos de atenção em psicologia do trabalhador, e, em Maringá temos projetos em outras áreas como: Nutrição, Fisioterapia, Terapia ocupacional e odontologia.</p> <p>Somente em Francisco Beltrão estamos iniciando uma parceria com o Departamento de Educação Física da UNIPAR, onde desenvolveremos trabalhos na área da ergometria laboral.</p>

BASE DE DADOS DE SERVIDORES

ESTADO DO PARANÁ												
SECRETARIA DA JUSTIÇA, CIDADANIA E DIREITOS HUMANOS												
DEPARTAMENTO DE EXECUÇÃO PENAL												
Grupo Auxiliar de Recursos Humanos												
Total de Servidores do Depen												
Unidades Penais	Agente de Apoio		Agente de Execução		Agente Profissional		Agente de Penitenciário		TOTAL			
	PR	OC	PR	OC	PR	OC	ESTATUTÁRIO	PSS	PR	OC	OC+AgePen	
1 CC-Curitiba	2	0	14	9	12	4	56	0	28	13	69	
2 CC-São J. Pinhais	3	2	21	7	23	2	128	11	175	11	150	
3 CC-Londrina	2	0	14	13	11	3	33	0	60	16	49	
4 CC-Maringá	2	0	18	17	17	6	113	1	150	23	137	
5 CCP	3	0	24	14	27	6	95	13	149	20	128	
6 CMP	2	3	76	54	39	34	156	0	273	91	247	
7 CP-Andaraí	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	
8 CP-Apucarana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9 CP-Arapongas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10 CP-Araucária	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
11 CP-Cambará	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12 CP-Cambé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13 CP-Campo Largo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14 CP-Campo Mourão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15 CP-Cascavel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16 CP-Castro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17 CP-Catanduvas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18 CP-Cianorte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19 CP-Colombo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20 CP-Colorado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21 CP-Cruz do Oeste	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22 CP-Curitiba 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23 CP-Curitiba 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24 CP-Curitiba 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25 CP-Curitiba 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26 CP-F. Beltrão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27 CP-Goiandera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28 CP-Guaíra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
29 CP-Guarapuava	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	
30 CP-Guaratuba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31 CP-Ibaiti	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
32 CP-Ibiporã	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33 CP-Irati	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
34 CP-Ivaipora	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
35 CP-Jacarezinho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
36 CP-Jaguariaíva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
37 CP-N. Esperança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
38 CP-P. Grossa	0	0	0	0	0	0	8	0	1	0	8	
39 CP-Pato Branco	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
40 CP-P. B. do SUL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
41 CP-Telem. Borba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
42 CP-PAI	0	14	24	16	31	10	186	68	241	40	294	
43 CP-PM	8	1	14	2	7	2	42	20	71	4	66	
44 CP-CRESLON	3	0	9	2	1	0	25	0	38	3	28	
45 CP-C. Procripio	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	
46 CP-Lapa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
47 CP-Laranjeiras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
48 CP-Loanda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
49 CP-M. C. Rondon	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
50 CP-Maringá	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
51 CP-Matelandia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
52 CP-Medianeira	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
53 CP-P. do Paraná	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
54 CP-Palmas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
55 CP-Paranaguá	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
56 CP-Paranavaí	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
57 CP-Peabiru	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
58 CP-Pinhais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
59 CP-Pitanga	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
60 CP-Porecatu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
61 CP-Rolândia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
62 CP-S. A. Platina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
63 CP-S. J. Pinhais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
64 CP-São M. do Sul	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
65 CP-Sarandi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
66 CP-Toledo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
67 CP-Ubiratã	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
68 CP-Umuarama	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
69 CP-Uni. Vitória	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
70 CPLN	7	0	13	3	13	0	8	36	41	3	47	
71 CRA-Guarapuava	6	1	9	6	9	4	57	4	81	11	72	
72 CRA/P. Grossa	5	0	4	2	2	2	13	16	24	4	33	
73 CRA-F. Curitiba	0	3	9	3	1	3	17	21	27	9	47	
74 CRESB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
75 CRESF	3	0	5	0	3	0	0	42	11	0	42	
76 CRESPA	1	0	2	0	1	0	0	0	4	0	0	
77 CRSL	1	0	2	2	1	1	9	0	13	3	12	
78 DEPEN	29	19	53	27	8	21	87	0	177	67	154	
79 DEPEN - CT-R1	0	0	0	0	0	0	31	0	31	0	31	
80 DOS	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	
81 ESEDH	0	0	0	7	0	0	0	0	0	7	7	
82 PATR/Curitiba	3	1	8	3	4	9	5	1	20	13	19	

ESTADO DO PARANÁ											
SECRETARIA DA JUSTIÇA, CIDADANIA E DIREITOS HUMANOS											
DEPARTAMENTO DE EXECUÇÃO PENAL											
Grupo Auxiliar de Recursos Humanos											
Total de Servidores do Depen											
Unidades Penais	Agente de Apoio		Agente de Execução		Agente Profissional		Agente de Penitenciário		TOTAL		
	PR	OC	PR	OC	PR	OC	ESTATUTÁRIO	PSS	PR	OC	OC+AgePen
83 PCE	19	15	24	10	27	4	219	39	289	29	287
84 PCEF	10	1	18	3	17	0	11	62	56	4	77
85 PDI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
86 PEC	16	4	20	14	23	6	130	26	189	24	180
87 PECO	13	2	21	0	23	4	84	45	141	6	135
88 PEF	13	1	18	10	16	6	92	0	139	17	109
89 PEF - CT-R9	0	0	0	0	0	0	11	0	11	0	11
90 PEF II	16	1	0	0	23	3	102	59	141	4	165
91 PEL2 - CT-R4	0	0	0	0	0	0	11	0	11	0	11
92 PEM - CT-R5	0	0	0	0	0	0	10	0	10	0	10
93 PEPG - CT-R2	0	0	0	0	0	0	10	0	10	0	10
94 PIC - CT-R8	0	0	0	0	0	0	8	0	8	0	8
95 PIG - CT-R3	0	0	0	0	0	0	7	0	7	0	7
96 PATR/Londrina	3	1	0	0	4	6	5	0	12	7	12
97 PEFB	16	4	0	0	23	7	96	69	135	11	176
98 PEL	13	10	0	0	16	6	125	0	154	16	141
99 PEL II	16	3	0	0	23	9	210	0	249	12	222
00 PEM	9	9	0	0	12	6	114	0	135	15	129
01 PEP	14	2	11	0	17	4	199	12	241	6	217
02 PEP II	16	3	15	0	23	4	140	18	194	7	165
03 PEPG	11	1	0	0	12	5	107	18	130	6	131
04 PEP	9	7	1	0	12	6	66	24	88	13	103
05 PIC	9	0	7	0	12	5	69	9	97	5	83
06 PIG	8	3	0	0	7	4	91	0	106	7	98
TOTAL	293	111	454	225	500	3642	2988	616	4235	528	4132

PR Previsto
 OC Ocupado
 PSS Processo Seletivo Simplificado

APÊNDICES

01 - FORMULÁRIO 01

Coleta nº. XXXXX	QUESTIONÁRIO DE INFORMAÇÕES (CHA) FORMULÁRIO 01	Período: 2013
	Servidores: DEPEN – Departamento de Execução Penal	
	Justificativa: Coleta de dados dos servidores para mapeamento de Conhecimentos, habilidades e atitudes para criação de Banco de Talentos.	

Dados Cadastrais	
Nome:	
Matrícula:	
Setor:	
Cargo:	
Ano Admissão:	
E-mail:	

Conhecimentos		
Experiências Profissionais	Descrição	Data de realização

*Inclusive experiências anteriores ao ingresso na Administração Pública

Habilidades		
Formação, capacitação técnica	Descrição	Período

Atitudes		
Descrição	Percepção (pessoal)	Escala
Pressão / Stress		()01, ()02 ou ()03
Mudanças método de trabalho		()01, ()02 ou ()03
Novos Desafios/ promoção		()01, ()02 ou ()03
Pessoal / sentimentos		()01, ()02 ou ()03

(01) Pouca influência, (02) Influente e (03) muito influente

Coleta nº. XXXXX	QUESTIONÁRIO DE INFORMAÇÕES (CHA) FORMULÁRIO 01	Período: 2013
	Servidores: DEPEN – Departamento de Execução Penal	
	Justificativa: Coleta de dados dos servidores para mapeamento de Conhecimentos, habilidades e atitudes para criação de Banco de Talentos.	

<u>Servidor/ colaborador</u>	<u>Assinatura</u>	<u>Data</u>

<u>Superior Imediato</u>	<u>Assinatura</u>	<u>Data</u>

02 - FORMULÁRIO 02

Coleta nº. XXXXX	QUESTIONÁRIO LIKERT FORMULÁRIO 02	Período: 2013
	Servidores: DEPEN – Departamento de Execução Penal	
	Justificativa: Coleta de dados dos servidores para mapeamento de Competências, habilidades e atitudes para criação de Banco de Talentos.	

PREMISSAS DA PESQUISA:

- 1) Objetivo: Esta pesquisa tem por finalidade permitir o mapeamento das percepções e sentimentos que os servidores públicos do DEPEN possuem em relação ao meio em que estão inseridos dentro da organização.
- 2) Pesquisa composta de perguntas fechadas, com 05 escalas de resposta sendo: MS = Muito satisfeito, S= Satisfeito, I = Indiferente IS = Insatisfeito e MI = Muito insatisfeito.
- 3) Preenchimento de cargo e ano de ingresso ao serviço público obrigatório, sendo opcional a sua identificação ao final da pesquisa.

Dados Cadastrais	
Cargo:	
Ano de Ingresso:	

Descrição	
Comprometimento no desempenho do cargo	<input type="radio"/> MS = Muito satisfeito <input type="radio"/> S= Satisfeito <input type="radio"/> I = Indiferente <input type="radio"/> IS = Insatisfeito <input type="radio"/> MI = Muito insatisfeito
Disponibilidade / carga horária	<input type="radio"/> MS = Muito satisfeito <input type="radio"/> S= Satisfeito <input type="radio"/> I = Indiferente <input type="radio"/> IS = Insatisfeito <input type="radio"/> MI = Muito insatisfeito
Trabalho em equipe	<input type="radio"/> MS = Muito satisfeito <input type="radio"/> S= Satisfeito <input type="radio"/> I = Indiferente <input type="radio"/> IS = Insatisfeito <input type="radio"/> MI = Muito insatisfeito
Compartilhamento de atividades entre as pessoas	<input type="radio"/> MS = Muito satisfeito <input type="radio"/> S= Satisfeito <input type="radio"/> I = Indiferente <input type="radio"/> IS = Insatisfeito <input type="radio"/> MI = Muito insatisfeito

Coleta nº. XXXXX	QUESTIONÁRIO LIKERT FORMULÁRIO 02	Período: 2013
	Servidores: DEPEN – Departamento de Execução Penal	
	Justificativa: Coleta de dados dos servidores para mapeamento de Competências, habilidades e atitudes para criação de Banco de Talentos.	

Comunicação entre chefias e subordinados	<input type="radio"/> MS = Muito satisfeito <input type="radio"/> S= Satisfeito <input type="radio"/> I = Indiferente <input type="radio"/> IS = Insatisfeito <input type="radio"/> MI = Muito insatisfeito
Relacionamento Interpessoal	<input type="radio"/> MS = Muito satisfeito <input type="radio"/> S= Satisfeito <input type="radio"/> I = Indiferente <input type="radio"/> IS = Insatisfeito <input type="radio"/> MI = Muito insatisfeito
Organização e Prioridades através da definição de papéis e responsabilidades	<input type="radio"/> MS = Muito satisfeito <input type="radio"/> S= Satisfeito <input type="radio"/> I = Indiferente <input type="radio"/> IS = Insatisfeito <input type="radio"/> MI = Muito insatisfeito
Aplicação do Conhecimento	<input type="radio"/> MS = Muito satisfeito <input type="radio"/> S= Satisfeito <input type="radio"/> I = Indiferente <input type="radio"/> IS = Insatisfeito <input type="radio"/> MI = Muito insatisfeito
Comportamento Ético	<input type="radio"/> MS = Muito satisfeito <input type="radio"/> S= Satisfeito <input type="radio"/> I = Indiferente <input type="radio"/> IS = Insatisfeito <input type="radio"/> MI = Muito insatisfeito
Planejamento e desenvolvimento de carreira	<input type="radio"/> MS = Muito satisfeito <input type="radio"/> S= Satisfeito <input type="radio"/> I = Indiferente <input type="radio"/> IS = Insatisfeito <input type="radio"/> MI = Muito insatisfeito
Qualidade no ambiente de trabalho	<input type="radio"/> MS = Muito satisfeito <input type="radio"/> S= Satisfeito <input type="radio"/> I = Indiferente <input type="radio"/> IS = Insatisfeito <input type="radio"/> MI = Muito insatisfeito
Capacidade de Agregar Valor / reconhecimento	<input type="radio"/> MS = Muito satisfeito

	<input type="checkbox"/> S= Satisfeito <input type="checkbox"/> I = Indiferente <input type="checkbox"/> IS = Insatisfeito <input type="checkbox"/> MI = Muito insatisfeito
Adaptação as mudanças	<input type="checkbox"/> MS = Muito satisfeito <input type="checkbox"/> S= Satisfeito <input type="checkbox"/> I = Indiferente <input type="checkbox"/> IS = Insatisfeito <input type="checkbox"/> MI = Muito insatisfeito
Capacitação Profissional promovidos pela ESEDH	<input type="checkbox"/> MS = Muito satisfeito <input type="checkbox"/> S= Satisfeito <input type="checkbox"/> I = Indiferente <input type="checkbox"/> IS = Insatisfeito <input type="checkbox"/> MI = Muito insatisfeito
Criação/ inovação (espaço para expor ideias)	<input type="checkbox"/> MS = Muito satisfeito <input type="checkbox"/> S= Satisfeito <input type="checkbox"/> I = Indiferente <input type="checkbox"/> IS = Insatisfeito <input type="checkbox"/> MI = Muito insatisfeito
Administração de Conflitos (capacidade de lidar com conflitos)	<input type="checkbox"/> MS = Muito satisfeito <input type="checkbox"/> S= Satisfeito <input type="checkbox"/> I = Indiferente <input type="checkbox"/> IS = Insatisfeito <input type="checkbox"/> MI = Muito insatisfeito

Servidor/ colaborador	Assinatura	Data

03 - CRONOGRAMA

Task Name	Duraçã	Início	Término	Predecessor	% Complete	Nomes dos recursos	Idicionar Nova Colun
Processo de coleta de dados para Banco de Talentos	40 dias	Seg 05/05/14	Sex 27/06/14		0%		
Premissas Iniciais	4 dias	Seg 05/05/14	Qui 08/05/14		0%		
Alinhamento da Comunicação Interna aos servidores	2 dias	Seg 05/05/14	Ter 06/05/14		0%	Servidor 2	
Divulgação da Comunicação Interna	1 dia	Qua 07/05/14	Qua 07/05/14	3	0%	Servidor 1	
Definição dos responsáveis pela Pesquisa	2 dias	Qua 07/05/14	Qui 08/05/14	3	0%	Gestor	
Definição da divisão de grupos de pesquisados	1 dia	Qua 07/05/14	Qua 07/05/14	3	0%	Gestor e Grupo	
Pesquisa de campo	20 dias	Qui 08/05/14	Qua 04/06/14		0%		
Aplicação dos formulários - Grupo 1	2 dias	Qui 08/05/14	Sex 09/05/14	6	0%	Servidor 1	
Aplicação dos formulários - Grupo 2	3 dias	Seg 12/05/14	Qua 14/05/14	8	0%	Servidor 2	
Aplicação dos formulários - Grupo 3	4 dias	Qui 15/05/14	Ter 20/05/14	9	0%	Servidor 3	
Aplicação dos formulários - Grupo 4	11 dias	Qua 21/05/14	Qua 04/06/14	10	0%	Servidor 1 e 3	
Compilação dos formulários preenchidos	17 dias	Qui 05/06/14	Sex 27/06/14		0%		
Conferência dos campos de preenchimento formulários	3 dias	Qui 05/06/14	Seg 09/06/14	11	0%	Servidor 2	
Lançamento de dados em base eletrônica (planilha)	10 dias	Ter 10/06/14	Seg 23/06/14	13	0%	Servidor 1, 2 e 3	
Validação dos dados lançados	1 dia	Ter 24/06/14	Ter 24/06/14	14	0%	Servidor 3	
Mapeamento dos dados/ dinâmicas dos resultados obtidos	2 dias	Qua 25/06/14	Qui 26/06/14	15	0%	Servidor 1 e 2	
Apresentação do resultado da pesquisa ao Gestor	1 dia	Sex 27/06/14	Sex 27/06/14	16	0%	Servidor 1, 2, e 3	

04 - CARTA DE APRESENTAÇÃO E PESQUISA



Curitiba, 29 de agosto de 2013.

DECLARAÇÃO

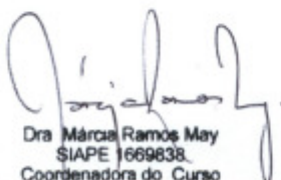
Ao Sr. Mauricio Kuehre
Diretor do Departamento de Execução Penal da Secretaria da Justiça, Cidadania e dos
Direitos Humanos

Prezado Senhor,

Declaro para os devidos fins que se fizerem necessários, que a aluna **JENIFFER GAIO**, inscrita no CPF/MF nº **038.916.399-61**, está devidamente matriculada no **CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA** na modalidade a distância desta instituição de Ensino Superior (UFPR), polo Colombo. O curso teve início no dia 1º setembro de 2012 e previsão de término em 28 de fevereiro de 2014.

A aluna deverá elaborar um projeto técnico, utilizando dados reais de uma empresa pública ou que preste serviços públicos, como requisito parcial para conclusão do curso. Informamos ainda, que todas as informações a que a aluna-funcionária tiver acesso e empregar em seus relatórios serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e serão mantidas em sigilo.

E, por ser verdade, firmo a presente declaração.


Dra. Márcia Ramos May
SIAPE 1669838
Coordenadora do Curso
Especialização em Gestão Org. Públicas (UAB)